



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU
PODLE MODELU START A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ**

PERFORMANCE ASSESSMENT OF THE SELECTED COMPANY ACCORDING TO MODEL START AND
PROPOSALS FOR THE IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Pavel Míča

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Josef Veselý, CSc.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Pavel Miča**
Studijní program: Procesní management
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **Ing. Josef Veselý, CSc.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu Start a návrhy na zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Zpracování analýzy v oblasti využívání vícekritériálních modelů pro hodnocení manažerských přístupů a firemní výkonnosti s akcentem na nefinanční aspekty. Provedení hodnocení firmy podle modelu Start. Identifikace příležitostí pro zlepšování, zpracování návrhu zlepšení.

Základní literární prameny:

BALÁŠ L. et al. Společný hodnotící rámec CAF 2013. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 92 s. ISBN 978-80-02-02472-9.

BRAUN V. et al. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 86 s. ISBN 978-80-02-02426-2.

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2010. Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Český normalizační institut, 2010. 72 s. Třídící znak 01 0324.

Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2012. 30 s. ISBN 978-90-5236-698-2.

GRASSEOVÁ, M. Analýza podniku. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 325 s. ISBN 978-80-2-1-2621-9.

RYŠÁNEK P. et al. Národní cena kvality ČR – Model START. 2. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011. 40 s. ISBN 978-80-02-02341-8.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce analyzuje výkonnost vybraného podniku pomocí modelu START. V první části jsou vysvětlena teoretická východiska, která se týkají oblasti vícekritériálních modelů. V analytické části je představen a vyhodnocen, na základě modelu START, aktuální stav vybrané organizace, následně jsou identifikovány silné stránky a příležitosti ke zlepšení, na které by se měla společnost ve svém budoucím směřování zaměřit. V další části jsou pro některé příležitosti ke zlepšení provedeny návrhy řešení vedoucí ke zvýšení výkonnosti organizace.

Klíčová slova

Model Excellence EFQM, model START, hodnocení podniku, sebehodnocení, výkonnost podniku

Abstract

The bachelor thesis analyzes the performance of a selected company using the START model. In the first part I explain the theoretical basis, which concerns the field of multi-criteria models. The analytical part introduces and evaluates, based on the START model, the current state of the selected company, then identifies the strengths and opportunities for improvement that the company should target in its future direction. In the next part, for some opportunities for improvement, there are proven solutions leading to increasing the performance of the company.

Keywords

EFQM Excellence Model, START Model, evaluation company, self-assessment, business performance

Bibliografická citace

MÍČA, Pavel. *Hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu Start a návrhy na zlepšení* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135250>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Josef Veselý.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. května 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat panu Ing. Josefu Veselému, CSc. za jeho rady a podněty k napsání této bakalářské práce, dále panu řediteli společnosti TriboTec za jeho spolupráci při poskytování informací k analytické části a svému nejbližšímu okolí za veškerou podporu a trpělivost.

OBSAH

ÚVOD	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Základní pojmy.....	12
1.1.1 Podnik.....	12
1.1.2 Výkonnost.....	13
1.1.3 Jakost	13
1.1.4 Excellence.....	14
1.1.5 Sebehodnocení.....	15
1.1.6 Benchmarking.....	15
1.2 ČSN EN ISO 9004:2010	16
1.3 ČSN EN ISO 9001:2015	16
1.3.1 Cyklus PDCA	17
1.3.2 Zvažování rizik a příležitostí	18
1.4 Model excellence EFQM.....	18
1.4.1 Základní koncepce excellence	19
1.4.2 Kritéria a subkritéria Modelu excellence EFQM	20
1.4.3 Logika RADAR.....	24
1.5 Model CAF	24
1.6 Model START	25
Postup aplikace modelu START	27
1.7 Model START PLUS	28
1.8 Závěr teoretické části.....	29
2 ANALYTICKÁ ČÁST	30
2.1 Vybraná společnost	30
2.1.1 Představení společnosti	30
2.1.2 Historie	30
2.1.3 Organizační schéma společnosti.....	31
2.1.4 Konkurence na trhu	31
2.2 Analýza vybrané společnosti na základě modelu START	32
2.2.1 Analýza zaměřená na předpoklady.....	33
2.2.2 Analýza zaměřená na výsledky	45
2.2.3 Celkové hodnocení podniku	53
2.3 Závěr analytické části	54

3	VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	56
3.1	Formulace firemních hodnot a zásad etiky jednání.....	56
3.1.1	Firemní hodnoty	56
3.1.2	Etický kodex.....	57
3.1.3	Přínos návrhu.....	60
3.2	Zpětná vazba zaměstnanců pro vedoucí pracovníky	60
3.2.1	Přínos návrhu.....	61
3.3	Investice do nového stroje.....	61
3.3.1	Přínosy návrhu.....	65
3.4	Zapojení zaměstnanců do procesu trvalého zlepšování.....	65
3.4.1	Přínos návrhu.....	66
3.5	Hodnocení spokojenosti zaměstnanců.....	67
3.5.1	Přínos návrhu.....	69
3.6	Měření výkonnosti procesů a jejich zmapování	69
3.6.1	Přínos návrhu.....	71
	ZÁVĚR	72
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	74
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	76
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ.....	76
	SEZNAM PŘÍLOH	76

ÚVOD

Většina firem se v dnešní době nachází v prostředí, kde čelí konkurenčnímu tlaku. Tento stav je nutí nestagnovat na jednom místě, ale rozvíjet se dál a nabídnout zákazníkům to nejlepší řešení s minimálními náklady. Pro každý management společnosti se zde ale nabízí otázka, v jaké konkrétní oblasti se zlepšovat a jakou strategii zvolit pro budoucí směřování společnosti na cestě k udržitelnému úspěchu.

Rozhodnutí založená na dojmech nebo nevalidních datech nejsou ve většině případů správná nebo s minimálním efektem pro další rozvoj společnosti. Z tohoto důvodu je nezbytné získat pravdivé informace, které jsou podložené vhodnými analýzami a odráží aktuální stav, ve kterém se společnost právě nachází. Pomocí interních ukazatelů výkonnosti, průzkumů a hodnocení procesů mohou vedoucí pracovníci lépe predikovat možné dopady svých rozhodnutí a eliminovat rizika, která by mohla mít za následek zbytečně vynaložené náklady, minimalizaci tržního podílu a v neposlední řadě ztrátu důvěry zákazníka či ostatních zainteresovaných stran.

Výkonnostní analýza START nabízí řešení v podobě zhodnocení jednotlivých oblastí společnosti, které odhalí její silné stránky a příležitosti ke zlepšení, na nichž lze založit svá budoucí rozhodnutí zaměřená na zvýšení výkonnosti organizace a trvale udržitelné excelentní výsledky. V této práci bude aplikován zmíněný model START na výrobní podnik střední velikosti.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem práce je zpracování analýzy v oblasti využívání vícekritériálních modelů pro hodnocení manažerských přístupů a firemní výkonnosti s akcentem na nefinanční aspekty. Dále provedení hodnocení podniku TriboTec pomocí modelu START. A následně identifikace příležitostí ke zlepšování pomocí informací, získaných prostřednictvím dotazníku, zaměřujících se na různé oblasti podniku. Na základě těchto příležitostí zpracovat návrhy, jež budou vybraným podnikem využitelné a budou mít za následek zvýšení výkonnosti procesů.

V první části, která vychází ze studia odborné literatury, budou pro lepší pochopení problematiky explikovány pojmy úzce související s výkonnostní analýzou a hodnocením podniku. Mezi nejdůležitější pojmy patří výkonnost, sebehodnocení, excellence, jakost a benchmarking. Dále budou popsány normy managementu jakosti ISO 9004 a 9001, jež se zaměřují na procesní přístup v rámci uspokojení požadavků zákazníka nebo dalších zainteresovaných stran. Bude představen také Model excellence EFQM se všemi jeho kritérii a další analýzy, včetně analýzy START, jež z tohoto modelu vycházejí a zabývají se hodnocením výkonnosti podniku.

V analytické části, primárně pomocí veřejně přístupných dat, bude představena vybraná společnost, její profil činností, nabízených výrobků, stručná historie a konkurence na trhu. Na základě řízených rozhovorů s ředitelem společnosti, který disponuje danými informacemi, budou zodpovězeny jednotlivé otázky dotazníku týkající se výkonnosti podniku. Následně bude vyhodnocen úspěch společnosti v jednotlivých kritériích a identifikovány silné stránky a příležitosti ke zlepšení. V závěru analytické části bude vyčíslen celkový procentuální úspěch společnosti.

Ve třetí části budou na základě poznatků, získaných v rámci analytické části, navrženy konkrétní kroky, které by měly vést ke zlepšení a zvýšení výkonnosti společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole jsou nejprve vymezeny základní pojmy, úzce související s výkonnostní analýzou, a dále představeny hlavní body norem jakosti ISO 9004:2010 a ISO 9001:2015, jež obě spadají do oblasti managementu jakosti. Dále Model excellence EFQM, model START a další výkonnostní modely, které se inspirovaly Modelem EFQM.

1.1 Základní pojmy

V této části definuji pojmy, které jsou pro tuto práci klíčové, a jejich význam. Interpretace těchto pojmů je důležitá zejména pro jejich porozumění v souvislosti s výkonnostní analýzou podniku. Mezi základní pojmy lze zařadit podnik, výkonnost, jakost, excellence, sebehodnocení a benchmarking.

1.1.1 Podnik

Dle nařízení Evropské komise z roku 2014 lze definovat podnik jako „*každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na svou právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která pravidelně vykonávají hospodářskou činnost.*“ (11, s. 70)

Při činnosti podniku je nutné zaměřit se nejen na potřeby zákazníků, kterým jsou poskytovány určité služby nebo produkty, ale i na samotný proces transformace, jehož účelem je přeměna vstupů na výstupy tak, aby mohl podnik fungovat efektivně a s co nejnižšími náklady, a tím dosahoval zisku navyšujícího jeho tržní hodnotu. V tomto případě nesmíme opomínat ani okolí podniku, jež má zásadní vliv na jeho úspěšnost. (9, s. 8-10)

Velikost podniku závisí na počtu zaměstnanců, výši ročního obrátu a bilanční sumy, což je znázorněno v *Tab. 1*.

Tab. 1 Dělení podniků dle jejich velikosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 11, s. 70)

Velikost podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Roční bilanční suma
Mikropodnik	≤ 10 osob	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR
Malý podnik	≤ 50 osob	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Střední podnik	≤ 250 osob	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR

1.1.2 Výkonnost

„Výkonnost nám vyjadřuje stupeň (míru) dosažených výsledků osobou, týmem, organizací nebo procesem. Jestliže chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s definovanou, tzv. cílovou hodnotou výsledku. Dalším důležitým pojmem je ukazatel výkonnosti (užívá se i pojem indikátor nebo metrika, který lze použít jako ekvivalent k pojmu ukazatel), kterým je stanoveno, na základě čeho bude výkonnost hodnocena. Cílová hodnota výkonnosti nám udává, jakých „hodnot“ u zvolených ukazatelů výkonnosti chceme dosáhnout.“ (7, s. 238)

Nastavení cílové hodnoty pro sledované výsledky podniku vychází z jeho strategie. V případě, že se jedná o měřené výstupy procesů, měla by tato hodnota být definována na základě benchmarkingu hlavních konkurentů. (15, s. 11)

Wagner ve své knize dodává, že výkonnost nelze chápat jako zcela objektivně uchopitelnou charakteristiku průběhu činnosti organizace, jelikož pracovníci, kteří se na určení ukazatele výkonnosti a dané cílové hodnoty podílejí, nemusí mít nutně stejnou představu o jejich definici. (19, s. 23)

1.1.3 Jakost

J. Verber pojímá jakost jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*“. Tím lze říct, že se jedná o úroveň uspokojující očekávání nebo potřeby zákazníků pomocí charakteristik, které jsou s něčím nebo někým spjaté. (18, s. 434-435)

Na produkty a služby můžeme nahlížet z hlediska *jakosti* pomocí těchto 3 atributů:

Bezvadnost – výrobek nebo služba neobsahuje žádnou vadu, která by bránila zákazníkovi v užití.

Kvalitativní parametry – popis výrobku nebo služby z hlediska funkčnosti, spolehlivosti, dostupnosti atd. Hodnocení těchto parametrů provádí zákazník na základě svého subjektivního vnímání.

Stabilita – kvalitativní parametr, jenž u služby nebo výrobku zaručuje kvalitu vzhledem k užívání a preferencím zákazníka. (18, s. 434-435)

Důležitým faktem je, že jakost není záležitostí pouze odpovědných pracovníků technické kontroly, ale celého managementu napříč organizací.

- *Top management* – rozhoduje o rozvoji jakosti organizace na úrovni strategie.
- *Střední management* – zabývá se jakostí na úrovni jejího zlepšení a jednotlivých plánů.
- *Management 1. linie* – řeší jakost na bázi konkrétních zadání. (17, s. 18-19)

1.1.4 Excellence

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.“ (10, s. 2)

Excelenci můžeme chápat jako soubor pravidel, na základě nichž by měla být organizace schopna zvyšovat svoji výkonnost, a tak dosáhnout excelentních výsledků a trvalého úspěchu.

Excellence je založena na těchto 8 základních principech:

- 1) *„Orientace na výsledky*
- 2) *Zaměření se na občana/zákazníka*
- 3) *Řízení dle jasných/stálých cílů*
- 4) *Řízení dle procesů a faktů*
- 5) *Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení*
- 6) *Neustálé učení se, zlepšování a inovace*
- 7) *Rozvoj partnerství*

8) *Společenská odpovědnost organizace*“ (1, s. 10-11)

1.1.5 Sebehodnocení

Jedná se o „*všezahrnující systematický a pravidelný proces přezkoumávání činnosti organizace a jejich výsledků na bázi Modelu Excelence.*“ (15, s. 159)

Výsledkem sebehodnocení by měly být srozumitelné informace odrážející aktuální stav organizace. Ty lze využít jako zpětnou vazbu, díky níž má organizace možnost zjistit, jak efektivní jsou její přístupy napříč organizací a kde se nachází příležitosti ke zlepšení. (13, s. 4)

Grasseová objasňuje, že v rámci sebehodnocení se provádí takové činnosti, o kterých rozhoduje samotné vedení organizace, nikoliv její zainteresované strany. Avšak výsledek těchto činností může zahrnovat i zpětnou vazbu vnějšího prostředí organizace. (7 s. 240)

1.1.6 Benchmarking

„Benchmarking je procesem systematického porovnávání procesů, organizační struktury, produktů a výkonnosti dané organizace s jinými organizacemi uznanými jako báze pro srovnávání za účelem definování cílů vlastního zlepšování. Poskytuje důležité spojení mezi stanovením, identifikováním a pochopením klíčových ukazatelů pro dosažení změny, tedy zlepšení. Získávání pravdivých informací a práce s nimi je pro úspěšnost této metody klíčová.“ (7, s. 224)

Dle J. Nenadála lze benchmarking členit podle toho, co je cílem zkoumání:

Konkurenční benchmarking – pro srovnání je využíváno organizací z konkurenčního prostředí, a proto se jedná o nelehký způsob benchmarkingu. Je nutné zvolit spolehlivého partnera, který nabízí obdobný produkt nebo službu. Výsledkem je porovnání výkonnosti zahrnující řadu ukazatelů, mezi které lze zařadit například úroveň jakosti.

Funkcionální benchmarking – předmětem srovnání jsou funkce jiné organizace.

Procesní benchmarking – zaměřuje se na procesy jiné organizace. V tomto případě nemusí být srovnávaná organizace konkurentem, ale je dostačující, pokud jsou dané procesy v organizaci provozovány. (12, s. 120-121)

J. Nenadál také popisuje, že v závislosti na velikosti organizace lze benchmarking provádět *interně* nebo *externě*:

Interní benchmarking – je založený na porovnávání shodných firemních procesů v rámci organizace. Je však nutné, aby předávání informací uvnitř organizace probíhalo systematicky. Tento princip je vzhledem ke svému charakteru určen pro velké podniky, jež těmito přístupy získají zkušenosti, které mohou následně vhodně aplikovat pro srovnávání s jinými organizacemi.

Externí benchmarking – probíhá na základě srovnání s jinou organizací. Malé a střední podniky využívají většinou pouze tento typ benchmarkingu z důvodu své velikosti. (12, s. 122)

1.2 ČSN EN ISO 9004:2010

„Tato mezinárodní norma poskytuje návod, který má sloužit jako podpora při dosahování udržitelného úspěchu jakékoli organizace v komplexním, náročném a stále se měnícím prostředí přístupem managementu kvality.“ (6, s. 6)

Organizace může dosahovat udržitelného úspěchu ve chvíli, kdy se zaměří na zákazníka a ostatní zainteresované strany. Měla by být schopna pochopit a následně uspokojit jejich potřeby a očekávání. ISO 9001 na rozdíl od této normy upíná pozornost především na požadavky zákazníka. Nezbytnou podmínkou je také náležitý přístup managementu organizace k vedení společnosti, monitorování a chápání jejího prostředí a celkové schopnosti rozvíjet organizaci zaváděním činností, které povedou ke zlepšení její výkonnosti. K tomu je nutný vytrvalý a systematický přístup, který tato norma nabízí. Dalším důležitým nástrojem sloužícím k nalezení příležitostí pro zlepšení považuje norma proces sebehodnocení, který je popsán v kapitole 1.1.5. (6, s. 6)

1.3 ČSN EN ISO 9001:2015

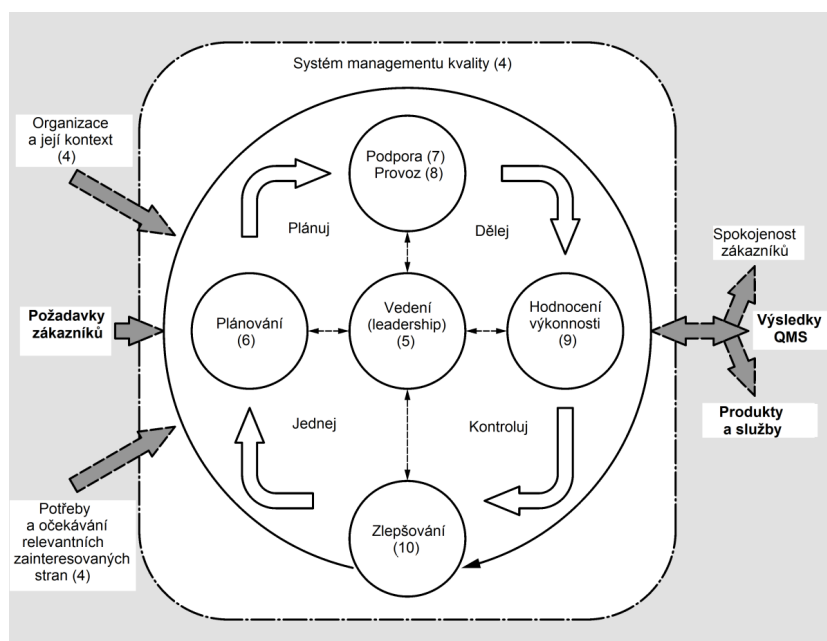
Tato norma vychází z předpokladu, že pokud chce organizace zvýšit spokojenost zákazníka uspokojením jeho potřeb a očekávání, měla by tak činit na základě procesního přístupu, který by měl při aplikaci systému managementu kvality zajistit jeho efektivitu. (5, s. 10)

„Procesní přístup vyžaduje systematické vymezení a management procesů a jejich vzájemných vazeb tak, aby se dosáhlo zamýšlených výsledků v souladu s politikou kvality a strategickým zaměřením organizace. Management procesů a systému jako celku může být realizován používáním cyklu PDCA s celkovým zaměřením na zvažování rizik, jehož cílem je využít příležitosti a předcházet nežádoucím výsledkům.“ (5, s. 10)

1.3.1 Cyklus PDCA

Jednotlivé kroky cyklu jsou:

- *Plánuj* – urči cíle s činnostmi a potřebnými zdroji, kterých má být dosaženo. To vše ve shodě s hodnotami organizace a požadavky zákazníka. Zároveň věnuj pozornost možným rizikům a příležitostem.
- *Dělej* – realizuj naplánované činnosti.
- *Kontroluj* – sleduj procesy a jejich výstupy z předchozího kroku tak, aby odpovídaly určeným cílům a strategii organizace. Následně informuj o výsledcích určené osoby.
- *Jednej* – na základě výstupů činností a kontroly postupuj tak, aby se zvýšila výkonnost. (5, s. 13)



Obr. 1 Schéma cyklu PDCA

(Zdroj: 5, s. 12)

1.3.2 Zvažování rizik a příležitostí

Tato činnost má zásadní vliv na systém managementu kvality. Cílem zvažování rizik je nalezení neshod a příjem následných opatření, které mají zabránit jejich dalšímu výskytu. Rizika totiž představují pro společnost nejisté výsledky, které se však v některých případech mohou stát příležitostmi. Ve chvíli, kdy organizace zvažuje možná rizika a zároveň se zaměřuje na využívání příležitostí, může dosahovat výsledků, které mají pozitivní vliv na vývoj organizace. (5, s. 13)

1.4 Model excellence EFQM

Organizace může dosahovat excellence ve chvíli, kdy maximálně uspokojí požadavky zákazníků a ostatních zainteresovaných stran. To vše nemůže být dosaženo jinak než kvalitním řízením procesů organizace. Proto je nutné, aby měla organizace kvalitně definovanou strategii, politiku a systém řízení zdrojů, a to s podílem přístupu celého managementu organizace. (12, s. 39-40)

Model EFQM je manažerským nástrojem, pomocí kterého organizace mohou:

- Prostřednictvím sebehodnocení určit, kde se společnost nachází na cestě k excelenci a stanovit silné stránky a příležitosti ke zlepšení.
- Pomoci organizaci nastavit komunikaci tak, aby bylo maximálně využito kreativity zaměstnanců.
- Zhodnotit plánované a již realizované aktivity, u kterých se může nacházet shoda.
- Připravit prostředí pro funkční systém řízení organizace. (10, s. 2)
- Získat tzv. Evropskou cenu za jakost (European Quality Award). Tuto cenu mohou obdržet organizace, které aplikují model EFQM a v jeho rámci dosahují trvale nejlepších výsledků. (7, s. 240)

Model excellence EFQM je tvořen 3 integrovanými prvky:

- *Základní koncepce excellence* tvořící základ pro trvale udržitelnou excelenci.
- *Model excellence EFQM* – nástroj sloužící organizacím k implementaci základních koncepcí a logiky RADAR.

- *Logika RADAR – systém hodnocení, jenž pomáhá organizacím překonat výzvy při dosahování trvalé excelence. (10, s. 2)*

1.4.1 Základní koncepce excelence

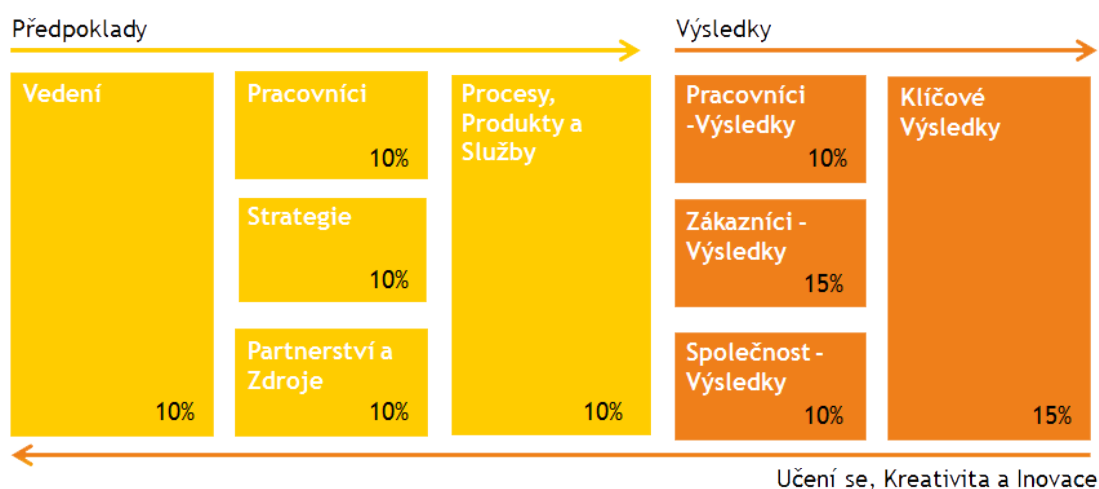
Model excelence tvoří následujících 8 základních koncepcí.

- *„Vytváření hodnoty pro zákazníky – Excelentní organizace trvale vytvářejí hodnotu pro zákazníky tím, že chápou, předvídají a naplňují potřeby a očekávání a využívají příležitosti.*
- *Vytváření trvale udržitelné budoucnosti – Excelentní organizace mají pozitivní vliv na okolní svět tím, že současně se zvyšováním své výkonnosti zlepšují ekonomické, environmentální a sociální podmínky ve společnosti, ve které působí.*
- *Rozvíjení schopností organizace – Excelentní organizace rozvíjejí svoje schopnosti efektivním řízením změn uvnitř i vně organizace.*
- *Využívání kreativity a inovací – Excelentní organizace generují zvýšenou hodnotu a úroveň výkonnosti prostřednictvím neustálého rozvoje a systematických inovací s využitím kreativity svých zainteresovaných stran.*
- *Vedení na základě vize, inspirace a integrity – Excelentní organizace mají lídry, kteří utvářejí budoucnost a uvádějí ji do života, přičemž působí jako modelové vzory pro jejich hodnotu a etiku.*
- *Agilní řízení – Excelentní organizace jsou široce uznávané pro svoji schopnost efektivně a účinně identifikovat příležitosti a hrozby a reagovat na ně.*
- *Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků – Excelentní organizace si cení svých pracovníků a vytvářejí kulturu zmocňování pro dosahování jak organizačních, tak osobních cílů.*
- *Trvalé dosahování vynikajících výsledků – Excelentní organizace dosahují trvale udržitelných vynikajících výsledků, které odpovídají jak krátkodobým, tak dlouhodobým potřebám všech svých zainteresovaných stran v kontextu prostředí, ve kterém působí.“ (2, s. 49)*

1.4.2 Kritéria a subkritéria Modelu excelence EFQM

Model je založený na devíti kritériích, která jsou rozdělena do dvou skupin. V první skupině s názvem *Předpoklady* je 5 kritérií, jež hodnotí, jak organizace přistupuje k dosahování nejlepších výsledků. Naopak skupina *Výsledky* reprezentuje, jakých výsledků již bylo organizací ve 4 kritériálních oblastech dosaženo. (12, s. 40)

Každé z devíti kritérií obsahuje subkritéria neboli dílčí kritéria, jež dále obsahují otázky týkající se dané oblasti, pod kterou spadají. (7, s. 240)



Obr. 2 Kritéria modelu excelence EFQM

(Zdroj: 10, s. 9)

1.4.2.1 Vedení

Toto kritérium se zaměřuje na řídicí pracovníky, u kterých se hodnotí, jak přistupují k poslání organizace a hodnotám pro excelenci a jakým způsobem jsou tyto hodnoty pomocí aktivit a chování těchto pracovníků v implementovány v rámci organizace. Dále se posuzuje, jak se podílí na rozvoji systému managementu organizace a vztahů se zainteresovanými stranami.

5 subkritérií:

- 1) Vedoucí pracovníci představují svým jednáním vzor excelence. Svým přístupem se podílejí na uplatňování a dalším rozvoji hodnotového ukotvení a směřování organizace.

- 2) Vedoucí pracovníci se aktivně podílejí na systému managementu a jeho zdokonalování.
- 3) Vedoucí pracovníci se aktivně podílejí na vztazích se zákazníky a ostatními partnery.
- 4) Vedoucí pracovníci se podílejí na utváření motivujícího pracovního prostředí včetně pravidelného uznávání zaměstnanců.
- 5) Vedoucí pracovníci se aktivně podílejí na zavádění změn.

1.4.2.2 Politika a strategie

Kritérium *Politika a strategie* hodnotí, jak organizace uskutečňuje svůj záměr, při kterém by měly být uspokojeny požadavky zainteresovaných stran pomocí srozumitelné strategie, jež je dále rozpracována pro všechny úrovně managementu. A k níž jsou využívány interní ukazatele výkonnosti nebo například informace od zákazníků.

4 subkritéria:

- 1) Strategie organizace je formulovaná na základě aktuálních požadavků zainteresovaných stran, zároveň je schopna predikovat jejich budoucí vývoj.
- 2) Strategie organizace vychází z výsledků ukazatelů výkonnosti a dalších ukazatelů.
- 3) Organizace je schopna svoji strategii přizpůsobit a reagovat jí na změny.
- 4) Organizace je seznámena se všemi procesy, které se podílejí na naplňování její strategie.

1.4.2.3 Lidé

U tohoto kritéria jsou předmětem lidské zdroje a jejich rozvoj. Soustředí se primárně na přístup organizace, který zajišťuje péči o zaměstnance.

5 subkritérií:

- 1) Organizace nakládá s lidskými zdroji systematicky.
- 2) Znalosti zaměstnanců jsou podporovány a dále rozvíjeny, stejně tak jejich kompetence.
- 3) Zaměstnanci se podílí svými odpovědnostmi a pravomocemi na chodu organizace.
- 4) Mezi zaměstnanci a organizací probíhá vzájemná komunikace.

- 5) Organizace pečuje o své zaměstnance, včetně zajištění odměn a ocenění za jejich kvalitní výsledky.

1.4.2.4 Partnerství a zdroje

Čtvrté kritérium zkoumá, jak organizace spolupracuje s vnějším prostředím na bázi partnerství. Dále jak efektivně organizace nakládá s vnitřními zdroji tak, aby byl dodržen záměr její strategie.

5 subkritérií:

- 1) Organizace řídí vztahy s externími partnery v souladu se svou strategií.
- 2) Finanční zdroje jsou řízeny v souladu se strategií organizace.
- 3) Organizace pečuje o své hmotná aktiva.
- 4) Technologie jsou v organizaci řízeny v souladu se strategií organizace a se zvýšením efektivnosti vykonávaných činností.
- 5) Řízení informací probíhá v souladu se strategií organizace a interních požadavků.

1.4.2.5 Procesy

Kritérium se zaměřuje na procesy a na jednotlivé operace s nimi při zachování strategie a uspokojení požadavků zákazníků a ostatních zainteresovaných stran, pomocí poskytovaných výrobků a služeb, které jsou účelně zdokonalovány.

5 subkritérií:

- 1) Procesy jsou navrhovány a následně řízeny tak, aby organizace směřovala k naplnění svých cílů.
- 2) Procesy jsou optimalizovány vzhledem k požadavkům zainteresovaných stran.
- 3) Poskytované služby nebo výrobky jsou uváděny na trh tak, aby uspokojily požadavky zákazníků.
- 4) Organizace naplňuje požadavky zákazníků na výrobek nebo službu včetně jejich servisu.
- 5) Vztah se zákazníkem je budován na základě neustálého poznávání zákazníka a jeho zpětné vazby.

1.4.2.6 Výsledky vzhledem k zákazníkům

V této oblasti se hodnotí, jak jsou uspokojeny potřeby externích zákazníků, a to z pohledu samotných zákazníků a výsledků interních ukazatelů. Součástí hodnocení je také věrnost zákazníků a jejich vnímání organizace.

2 subkritéria:

- 1) Ukazatele zaznamenávající subjektivní reakce ze strany zákazníků.
- 2) Ukazatele výkonnosti organizace predikující chování zákazníků.

1.4.2.7 Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Předmětem hodnocení jsou zde samotní zaměstnanci a jejich spokojenost, a to z pohledu samotných zaměstnanců a výsledků interních ukazatelů organizace.

2 subkritéria:

- 1) Ukazatele vnímání ze strany zaměstnanců.
- 2) Ukazatele výkonnosti organizace směrem k zaměstnancům.

1.4.2.8 Výsledky vzhledem ke společnosti

Toto kritérium se věnuje jednání organizace k jejímu okolí, environmentálnímu přístupu, jednání směrem k občanům, získaným oceněním apod.

2 subkritéria:

- 1) Ukazatele zaznamenávající nazírání společnosti na organizaci.
- 2) Ukazatele výkonnosti prezentující úspěch organizace směrem k okolí.

1.4.2.9 Klíčové výsledky výkonosti

Poslední kritérium modelu hodnotí výsledky organizace, kterých docílila v rámci své strategie. Při hodnocení se zaměřuje na více proměnných, u kterých dosáhla organizace svými činnostmi konkrétních výsledků.

2 subkritéria:

1. Výsledky ukazatelů výkonnosti finančního a nefinančního charakteru.
2. Klíčové ukazatele výkonnosti v rámci organizace. (7, s. 242-249)

1.4.3 Logika RADAR

Tento logický rámec poskytuje hodnotící schéma jednotlivých subkritérií modelu EFQM, jenž organizaci doporučuje, jaké kroky podniknout na cestě k úspěchu. Nejdříve by měla organizace zvolit výsledky, kterých chce docílit, následně vhodné přístupy, pomocí kterých má těchto výsledků dosáhnout a dále určit jejich vhodnou aplikaci. Na závěr analyzovat a hodnotit dosažené výsledky. (7, s. 249)

1.5 Model CAF

„CAF je veřejně dostupný, bezplatný a snadno použitelný nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru v celé Evropě využívat techniky řízení kvality pro zlepšování své výkonnosti. CAF byl navržen tak, aby byl využitelný ve všech oblastech veřejného sektoru na evropské, národní/federální, regionální a místní úrovni.“ (1, s. 9)

Model CAF má 5 hlavních cílů:

- 1) Seznámit pracovníky veřejného sektoru s pravidly excelentní organizace a řízení kvality pomocí nástroje TQM.
- 2) Implementovat cyklus PDCA do procesu zlepšování.
- 3) Seznámit organizace státní správy s procesem sebehodnocení tak, aby byly zároveň schopny stanovit a přijmout návrhy ke zlepšení.
- 4) Být nástrojem, který pojí různé metody pro řízení kvality využívané organizacemi.
- 5) Umožnit vzájemné předávání informací a zkušeností mezi organizacemi státní správy. (1, s. 9)

Hodnotící rámec CAF je určen pro organizace státní správy a stejně jako Model EFQM je založený na procesu sebehodnocení. Obsahuje stejných 9 kritérií Modelu EFQM a 28 subkritérií. Vyhodnocení však probíhá na základě panelů, které využívají šesti úrovní bodového hodnocení Demingova cyklu PDCA, jež hodnotí kritéria oblasti *Předpoklady*, a šesti úrovně bodové hodnocení dle stanovených cílů pro kritéria spadající do oblasti *Výsledky*. (1)

V případě požadavku zlepšení výkonnosti organizací státní správy, představuje model CAF poměrně jednoduchý, ale zároveň spolehlivý nástroj.

1.6 Model START

„Model START Národní ceny kvality ČR je určen pro organizace, které hledají cestu, jak začít se systematickým zlepšováním, ale i pro organizace, které mají zkušenost s aplikací normy ISO 9001 a hledají metody efektivnějšího a účinnějšího naplnění požadavků této normy.“ (14, s. 10)

Součástí modelu je dotazník skládající se z 50 otázek, jež mají v hodnocení stejnou hodnotu. Pomocí těchto otázek mohou dostat manažeři odpovědi na to, v jaké části své cesty k excelenci se jejich organizace právě nachází. 25 otázek se zaměřuje na předpoklady organizace k dosažení úspěchu a druhá polovina naopak na již dosažené výsledky na cestě k trvalému úspěchu. (14, s. 10-11)

Jednotlivé otázky se však nezaměřují pouze na faktory organizace týkající se systému managementu kvality, ale i na další oblasti jako je například efektivnost postupů nebo zainteresované strany dané organizace. (14, s. 10)

Analytická část této práce je zaměřena na analýzu podniku právě pomocí Modelu START. Tento model byl vybrán nejen pro svoji přesnou strukturu hodnocení, ale také proto, že je určen pro prvotní seznámení se sebehodnocením organizace dle daných kritérií.

Podstatné je však zmínit, že i s ohledem na otázky pokrývající řadu ukazatelů v rámci podniku tento dotazník neposkytuje ucelený obraz o dané organizaci, ale může být na základě informací o aktuálním stavu organizace základem pro rozhodování jejího dalšího směřování. (14, s. 10)

Vyplněním dotazníku také dochází k motivaci pravidelného pozorování pokroku v daných oblastech nebo porovnání některých ukazatelů s jinými organizacemi. Výsledkem může být rovněž nalezení souladu celého týmu v otázkách týkajících se silných stránek vedoucích k úspěchu a příležitostí ke zlepšení. Zároveň by mělo být zaručené, že prioritizace opatření vedoucích ke zlepšení a jejich následné schválení bude dle strategie a hodnot společnosti. (14, s. 10)

„D – Dosud nezahájeno

Téměř nic se neděje; snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání (0 %).

C – Určitý pokrok

Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33 %).

B – Podstatný pokrok

Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšování. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. (67 %).

A – Zcela dosaženo

Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování (100 %).“ (14, s. 11)

Vyhodnocení jednotlivých otázek nemusí být pro společnost snadným úkolem. Základem je správné pochopení významu jednotlivých otázek a také objektivní hodnocení odrážející realitu. Většina zainteresovaných osob může vnímat a chtít představit danou organizaci v lepším světle, než se ve skutečnosti nachází. Cílem dotazníku je, aby organizace zjistila účinnost svých snah při plnění požadavků dané otázky. (14, s. 11)

Vyhodnocení kritéria s určitým počtem otázek probíhá pomocí tabulky, v níž je následně uveden procentuální úspěch organizace v daném kritériu. Tabulka se skládá celkem ze 4 řádků:

1. **Počet zaškrtnutí (a)** – zde se zaznamenává počet zaškrtnutí bodových hodnocení.
2. **Faktor (b)** – uvádí procentuální hodnocení daného bodového ohodnocení.
3. **Hodnota (a × b)** – v tomto řádku se počítá součin prvního řádku s druhým. Výsledné hodnoty jsou poté sečteny.

4. **Celkem/počet otázek** – pomocí podílu celkové hodnoty třetího řádku a počtu otázek dostáváme procentuální úspěch organizace v rámci daného kritéria.

Tab. 2 Tabulka pro bodové hodnocení daného kritéria

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 17)

	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)					
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	+	+	+		= celkem
Celkem/počet otázek		% úspěchu			

Postup aplikace modelu START

1. Jmenovat tým řešitelů a osobu, která bude odpovídat za projekt analýzy dané organizační jednotky. Tým by měl být složen z lidí pracujících napříč společností ve smyslu organizační jednotky a řízení.
2. Seznámit s provedením analýzy zaměstnance, eventuálně další zainteresované strany organizace. Nechat vyškolit vedoucího projektu a následně další členy týmu řešitelů v případě, že organizace není držitelem ISO 9001.
3. Provést sebehodnocení pomocí vyplnění jednotlivých bodů dotazníku, a to dle úrovně odpovědi, jež odráží skutečnost ve společnosti, bodovým hodnocením A, B, C nebo D. Postup celého procesu se zvolí na prvním zasedání celého týmu a následně je dotazník vyplněn každým členem samostatně. Také je možné vyplnění dotazníku již na prvním setkání celého týmu. V tomto případě však musí být členové velmi dobře seznámeni se všemi otázkami předem. Tato varianta se však nedoporučuje. Po hodnocení jednotlivých členů by mělo dojít na dalším zasedání ke shodě odpovědí celého týmu a navržení silných stránek a příležitostí ke zlepšení. Po procesu sebehodnocení se na závěr stanoví „Profil organizace“.

4. Zjištěné výsledky na základě sebehodnocení sdělit vedení organizace, eventuálně může dojít dle potřeby k úpravám.
5. Pro hodnocení výsledku sebehodnocení provedené samotnou organizací se nabízí dvě možnosti. Tou první je posouzení dotazníku a návrhu pro zlepšení ověřovatelem Sdružení pro oceňování kvality (dále jen SOK). Druhou variantou může být předání a následné vyhodnocení dotazníku auditorem, jenž vykonává dozorový nebo recertifikační audit. V obou případech však nedochází k zásahu do samotných odpovědí organizace, ale pouze ke zhodnocení přístupu dané organizace k činnosti sebehodnocení, která je založena na již zmíněném dotazníku.
6. SOK následně rozhodne na základě posudku hodnotitele o udělení „Ocenění za zapojení organizace“ a certifikátu „Perspektivní firma“ organizaci, jehož platnost je 3 roky.
7. SOK a Česká společnost pro jakost zveřejní na svých webových stránkách a v propagačních materiálech jména držitelů certifikátu obdržených v rámci programu Národní ceny kvality.
8. Na základě doporučení Rady kvality ČR by měla společnost realizovat poznatky z procesu sebehodnocení vedoucí ke zlepšení a dále sebehodnocení pomocí modelu START každoročně opakovat. Po třech letech se však navrhuje pokročit ke komplexnějšímu modelu START PLUS nebo Modelu excellence. (14, s. 13-15)

1.7 Model START PLUS

Model vychází, stejně jako jeho jednodušší varianta model START, z Modelu excellence EFQM. Hlavním rozdílem oproti Modelu START je vyplnění Podkladové zprávy v podobě formuláře, která obsahuje informace od společnosti potřebné k následnému vyhodnocení a přidělení počtu bodů vyškoleným hodnotitelem. Model vycházející z principů modelu EFQM obsahuje jeho 9 kritérií rozdělených také na oblast *Předpoklady*, u kterých se popisuje plnění požadavku dané otázky a odkaz na objektivní důkaz, a *Výsledky*, kde se uvádí měřítko vnímání nebo ukazatele výkonnosti kritéria, následně se určuje jejich zlepšující se trend, určený cíl a také srovnání s jinými organizacemi pomocí benchmarkingu. (2)

Váha jednotlivých kritérií je v rámci modelu vyjádřena procentuálně. Kritéria *Zákazníci – výsledky* a *Ekonomické výsledky* jsou zastoupeny 15 % a lze jim přidělit maximálně 150 bodů, pro všechna ostatní kritéria je to 10 % a tedy maximálně 100 bodů. Maximálně je možné v rámci bodového hodnocení získat 1000 bodů. Pro začínající organizace se bodový zisk pohybuje v rozmezí od 100 do 300 bodů. (2, s. 25)

Cílem modelu je, aby organizace byla nejen schopna pomocí sebehodnocení identifikovat příležitosti pro zlepšení, ale také aby byla připravena na hodnocení nejvyšší úrovně excelence pomocí Modelu excelence. Proto můžeme brát model START PLUS s ohledem na obtížnost jako jeho zjednodušenou variantu. Například v oblasti *Předpoklady* pomáhají s orientací v daném kritériu konkrétní otázky, a výsledné bodové hodnocení vychází z logiky RADAR, jež je značně simplifikovaná. (2)

1.8 Závěr teoretické části

Představené modely napomáhají organizacím na cestě k excelenci. Pomocí sebehodnocení mohou identifikovat své silné stránky a příležitosti ke zlepšení. Tyto modely nabízejí kritériální přístup zaměřený na předpoklady organizace vedoucí k úspěchu a již dosažených výsledků. Hodnotící rámec značně zjednodušuje prostřednictvím stanovených pravidel celý proces sebehodnocení. Model excelence EFQM představuje nejnáročnější úroveň v porovnání s ostatními představenými modely, zároveň však nejvyšší úroveň excelence, které mohou organizace dosáhnout. Vyhodnocení tohoto modelu probíhá pomocí logiky Radar. Model START PLUS vychází z Modelu EFQM a odpovědi vyhodnocuje zjednodušenou logikou Radar. Dalším modelem založeným na Modelu EFQM je model CAF, určený pro organizace veřejného sektoru, kterým poskytuje nástroj pro zlepšení kvality. Pro podniky seznamující se s kulturou excelence a metodou sebehodnocení se nabízí model START, který je přímo určený pro tuto počáteční zkušenost, a to i díky své kritériální struktuře, zaměřující se na jednotlivé aspekty organizace pomocí dotazníku a jeho bodového hodnocení. Proto byl také tento model vybrán pro zpracování analýzy podniku TriboTec v analytické části.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části podrobněji představím společnost zvolenou pro analýzu. V další části budou uvedeny jednotlivé odpovědi společnosti na otázky z dotazníku. Zároveň bude provedeno jejich bodové ohodnocení s určením silných stránek a oblastí ke zlepšení.

2.1 Vybraná společnost

Pro aplikaci modelu START a zhodnocení současné situace jsem vybral českou výrobní společnost TriboTec, spol. s r.o. Na úvod zmíním informace o podniku, profilu jeho činností, historii a také konkurenci na trhu. Jednotlivá oddělení, podílející se na chodu společnosti, budou znázorněna v kontextu organizační struktury.

2.1.1 Představení společnosti

Vybraná společnost vyrábí a dodává na trh výrobky, které spadají do kategorie centrálních mazacích systémů, mazací techniky a hydrauliky. V současné době zaměstnává přibližně 80 lidí a její provozní sídlo se nachází v Brně.

V rámci poskytnutí lepšího individuálního řešení pro zákazníka nabízí společnost kromě prodeje také konzultace, instalaci, servisní činnost a údržbu zařízení. Společnost také dbá na management kvality, a proto jsou veškeré její činnosti a procesy prováděny dle požadavků normy jakosti ISO 9001:2008, v jejímž rámci jsou například veškeré výrobky testovány na výstupní kontrole tak, aby byla zaručena jejich bezchybná funkčnost pro maximální spokojenost zákazníka. (16)

2.1.2 Historie

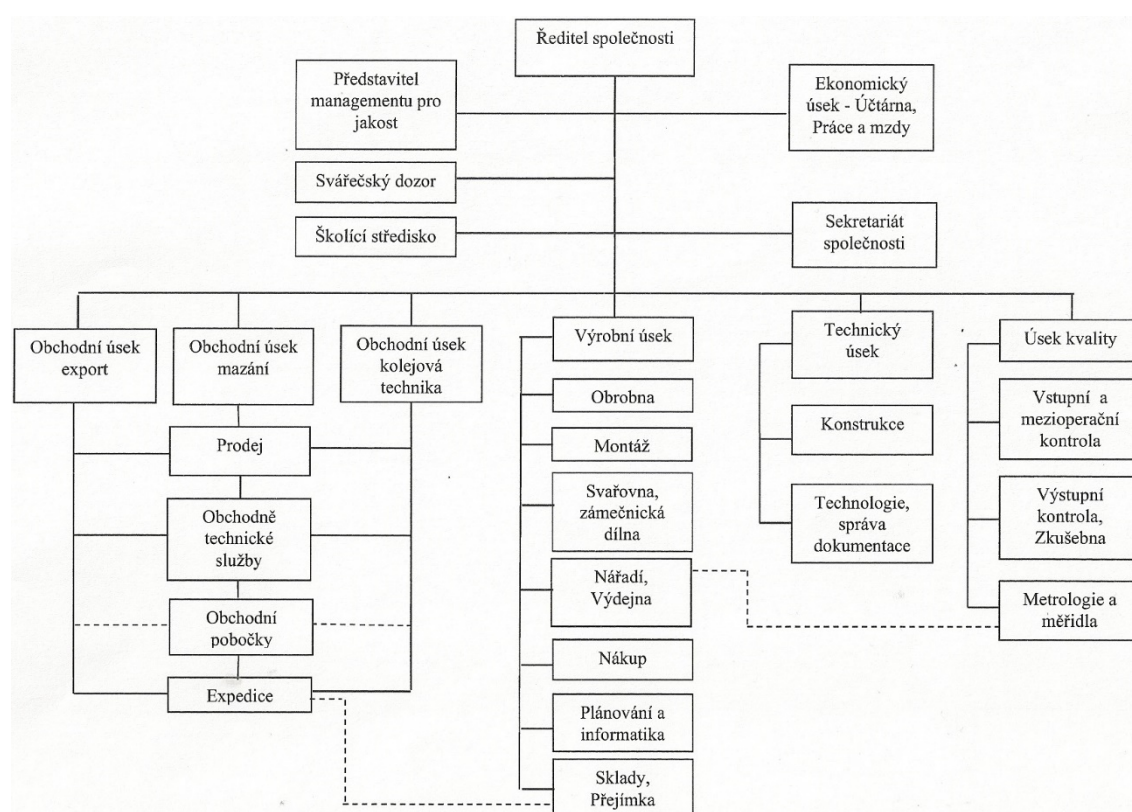
Samotná historie produkce mazací techniky sahá do roku 1925, kdy v současném areálu společnosti vyráběl pobočný závod vídeňské firmy. V dalších letech byla jeho výroba rozšířena o některé součásti do lokomotivy a hydraulické prvky do ponorky. Přes znárodnění a další rozšíření výroby byl na počátku 90. let tento podnik zprivatizován a pokračoval v tradiční výrobě centrálního mazání, pístových hydromotorů a přesných strojírenských dílců. (16)

Společnost TriboTec vznikla v roce 1995, kdy pokračovala ve výrobě mazací techniky a hydrauliky předchozí společnosti. Výrobní oblast centrálního tukového a olejového

mazání, mazacích agregátů a systémů byl tak společností dále rozvíjen. Svou produkci následně dále navýšila o výrobu hydraulických agregátů dle individuálních požadavků zákazníka, specifických hydraulických prvků a tlakových hadic. (16)

2.1.3 Organizační schéma společnosti

Na chodu společnosti se podílí úseky rozdělené dle zaměření – obchodní, ekonomický, technický, výrobní a úsek kvality. Na vrcholu organizační struktury se nachází ředitel společnosti, který je jedním ze dvou jednatelů.



Obr. 3 Organizační schéma vybrané společnosti

(Zdroj: Poskytnuto vybranou organizací)

2.1.4 Konkurence na trhu

Společnost TriboTec distribuuje své produkty nejen po České republice, ale i do dalších zemí jako je například Dánsko, Finsko nebo Rusko. A proto se potýká s konkurencí v celosvětovém měřítku.

2.1.4.1 SKF

Švédská skupina firem jejíž historie sahá do roku 1907. Produkce společnosti se nejdříve zaměřila na kuličková ložiska, od roku 2004 však nabízí také mazací systémy. Společnost působí celosvětově a sortiment jejich produktů je velmi široký. (8)

2.1.4.2 Bijur Delimon International

Společnost se sídlem v USA nabízí mazací systémy od roku 1923. Shromažďuje několik firem působících v oblasti mazání a chlazení – Bijur, Delimon, Farval, Denco Lubrication, Lubrimonsa a Lubesite. Od roku 1982 se tato skupina neustále rozrůstá a stává se jedním z lídrů na celosvětovém trhu s mazací technikou. (4)

2.1.4.3 DROPSA

Italská společnost vyrábějící centrální mazací systémy od roku 1946. Dnes dodává své produkty, včetně zákaznické podpory v podobě instalace a servisu, globálně. Distribuci produktů má zajištěnou pomocí dceřiných společností po celém světě, a to například v USA, UK, Rusku nebo Německu. V roce 1995 byla první společností v Itálii podnikající v tomto oboru, která získala certifikát kvality ISO 9001. Společnost také vlastní několik celosvětově využívaných patentů. Její výrobní středisko se nachází blízko italského Milána, kde je možné nalézt vyspělé technologie, které jsou neustále inovované a šetrné k životnímu prostředí. Společnost se v současné době zaměřuje také na investice do automatizace výroby s cílem konkurovat s cenou produktů na trhu a zároveň snížit úroveň jejich kvality. (3)

2.2 Analýza vybrané společnosti na základě modelu START

Dotazník modelu START je rozdělený na dvě části, a to na *Předpoklady* a *Výsledky*. Ke každé odpovědi je přiřazeno bodové hodnocení A, B, C nebo D. U každého kritéria je pomocí tabulky zapsán a následně vypočítán procentuální úspěch. Dále jsou identifikovány silné stránky a příležitosti ke zlepšení. Na závěr po vyhodnocení všech devíti kritérií je výsledný celkový úspěch organizace na cestě k excelenci.

2.2.1 Analýza zaměřená na předpoklady

2.2.1.1 Vedení

Tab. 3 Odpovědi na otázky kritéria Vedení

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 20)

Č. otázky	Odpověď	Hodnocení
1.	Poslání společnosti je formulované a dobře přístupné všem zainteresovaným stranám. Zaměstnanci se s ním mohou seznámit ve společných prostorách firmy, a to v dílně nebo v části pro administrativní pracovníky. Pro dodavatele a zákazníky je zveřejněno na internetových stránkách společnosti. Vizi společnost má, není však formálně definovaná, stejně jako nejsou definované firemní hodnoty. Nepísané zásady etiky jednání jsou dodržovány vedoucími pracovníky tak, aby byli vzorem svým podřízeným, od kterých se takové etické jednání též vyžaduje. V rámci obchodní spolupráce jsou tyto zásady smlouveny individuálně s jednotlivými partnery.	C
2.	Zaměstnanci společnosti jsou zapojeni do procesu trvalého zlepšování, a to na základě možnosti podat vlastní návrh na zlepšení. Jedná se o neformálně nastavený proces, se kterým jsou však seznámeni všichni zaměstnanci, kdy v případě úspěšného návrhu, podaného ústně nebo písemnou formou, je daný zaměstnanec odměněn formou mimořádné prémie. Tento přístup nicméně není vedoucími pracovníky aktivně podporován.	C
3.	Firemní hodnoty a etické zásady společnosti nejsou formulovány. Zaměstnanci mají možnost podat zpětnou vazbu po osobním kontaktu s vedoucím pracovníkem, případně přímo s ředitelem společnosti, který posoudí závažnost dané situace a odpovídající reakci. S tímto	C

	přístupem jsou seznámeni všichni zaměstnanci, nejedná se však o formálně vedený proces a vedoucí pracovníci zpětnou vazbu využívají pouze minimálně.	
4.	Pracovníci napříč společností jsou motivováni. Obchodní zástupci organizace mají podíl z úspěšně uzavřených zakázek. Zaměstnanci na dělnických pozicích dostávají fixní plošnou odměnu, kterou vedoucí pracovník dle svého uvážení může použít k negativní nebo pozitivní motivaci, v případě 100% splněného úkolu. Ostatní pracovníci dostávají stanovený počet procent ze své mzdy jako její nenárokovou složku. Společnost také nabízí další kvartální odměny. Vedoucí pracovníci reagují na získané podmínky dle jejich povahy, kdy je komunikace a vyslechnutí takového podmětu ve společnosti zavedenou zvyklostí.	B
5.	Komunikace se zákazníky je jedním z hlavních aspektů společnosti. Vedoucí pracovníci vedou jednání s klíčovými zákazníky a partnery. Organizace je vzhledem k nabízenému sortimentu a úzkému trhu zapojena do několika sdružení, a to do Sdružení dopravních podniků ČR nebo sdružení zabývajících se hydraulikou, ve kterých je při mnoha příležitostech aktivně činná a v nichž dochází například k obchodní prezentaci, školení nebo vzájemnému sdílení informací s ostatními členy sdružení.	B

Silné stránky

- Uznání úsilí a motivace zaměstnanců je zavedena napříč celou společností, na základě stanovených odměn.
- Vedoucí pracovníci jsou aktivně zapojeni do jednání s obchodními partnery organizace.

- Aktivní činnost ve sdružení, které úzce souvisí s businesssem, v němž společnost působí.

Příležitost ke zlepšení

- Absence definované vize, firemních hodnot a etických zásad společnosti.
- Nedostatečné zapojení zaměstnanců do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit, včetně osobní angažovanosti vedoucích pracovníků.
- Nedostatečné využití zpětné vazby od zaměstnanců určené vedoucím pracovníkům, a tedy celkové motivace zaměstnanců takové návrhy v současné době pomocí neformálního procesu podávat.

Tab. 4 Bodové hodnocení kritéria Vedení

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 30)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	3	3	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	99	134	0	233
Celkem:5	46,6	% úspěchu			

2.2.1.2 Strategie

Tab. 5 Odpovědi na otázky kritéria Strategie

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 21)

Č. otázky	Odpověď	Hodnocení
6.	Strategie společnosti je formulovaná pouze na základě některých interních měřítek výkonnosti. Orientace strategických cílů je zaměřena v první řadě na zákazníka, a	C

	proto ji organizace zakládá především na informacích právě od zákazníků, které získává pomocí osobního styku a skutečných personálních vazeb, případně důkladným studiem konkurence. Vzhledem k oboru nabízeného zboží a vnitřnímu trhu je velmi složité získat data o jeho vývoji nebo data pomocí benchmarkingu.	
7.	Strategické cíle se zakládají na analýze trendu provozní výkonnosti naprosto minimálně, stejně tak na klíčových kompetencích a výsledcích, které by vedly k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik.	D
8.	Stanovené strategické cíle jsou primárně podpořeny nastavenou politikou společnosti, která je všem zaměstnancům dobře známá. Cíle a plány společnosti jsou většinou stanovené tak, aby byly proveditelné v rámci nižších organizačních jednotek a útvarů. Vedoucí pracovníci jednotlivých útvarů se s těmito plány seznamují průběžně prostřednictvím porad.	C
9.	Plány, cíle a úkoly společnosti jsou provázány s činnostmi jednotlivých zaměstnanců organizace, kdy jedním z hlavních strategických cílů je vysoká kvalita výrobků a spokojenost zákazníka. S plány a danými úkoly jsou seznámeni především vedoucí pracovníci, kteří kontrolují jejich plnění za pomoci interního informačního systému, kam zadávají zaměstnanci pokrok nebo dokončení jednotlivých úkolů.	C
10.	Ve společnosti neexistuje objektivní důkaz, který by potvrzoval, že jsou její strategie rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků. Analýzou s hodnocením rizik taktéž společnost	D

	nedisponuje. Na daná rizika reaguje až na základě jejich výskytu.	
--	---	--

Silné stránky

- Strategické cíle společnosti jsou založené na informacích o očekávání a potřebách zákazníka, získané na základě personálních vazeb.
- Strategické cíle jsou zcela podpořeny politikou společnosti.

Příležitosti ke zlepšení

- Strategické cíle se nezakládají na provozních trendech výkonnosti, klíčových kompetencích a výsledcích, které by vedly k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik.
- Cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace nejsou plně rozpracované do plánů a cílů nižších organizačních útvarů.
- Zaměstnanci nejsou plně seznámeni s plány společnosti a pokrokem jejich plnění, na kterém se svou činností podílí.
- Chybějící objektivní důkaz, dle kterého je strategie podniku přezkoumávána v souladu s potřebami zákazníků.
- Absence hodnocení rizik a definování způsobu jejich případného řešení.

Tab. 6 Bodové hodnocení kritéria Strategie

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 30)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	2	3	0	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	99	0	0	99
Celkem:5	19,8	% úspěchu			

2.2.1.3 Pracovníci

Tab. 7 Odpovědi na otázky kritéria Pracovníci

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 22)

Č. otázky	Odpověď	Hodnocení
11.	Strategie a plány v oblasti řízení lidských zdrojů nejsou ve společnosti plně formálně definovány. Pro rozvoj zaměstnanců je určen vzdělávací plán pro kalendářní rok, pomocí kterého dochází nejen k obnovení kvalifikací, ale i rozvoji dovedností pracovníků, aby se naplňovat stanovené cíle a byl maximalizován jejich přínos pro organizaci.	C
12.	Pracovníci jsou přijímáni na základě potřeb organizace a daných kritérií. Oboustranné seznámení s uchazeči probíhá na základě přijímacího pohovoru. Organizace poskytuje zaměstnancům ve výrobní sekci možnost rozšíření kvalifikace a rozvíjení dovedností, které následně využijí v rámci zastupitelnosti na jiné pozici. Budování takové zastupitelnosti je pro společnost důležité a zaměstnanci jsou za ni finančně oceněni. Tento proces je vnímán jako objektivní.	C

13.	Ve společnosti je stanovený roční plán školení pro zaměstnance, kdy organizace poskytuje také obnovení kvalifikací nebo jejich rozšíření. Vzdělávání zaměstnanců vnímá jako jeden ze způsobů, jak jim dát najevo důležitost jejich činností pro celou společnost. Jednotlivé kompetence a nástroje zaměstnanců se přezkoumávají jednou za rok, v případě potřeby i dříve.	B
14.	Společnost nemá formálně nastavený proces, který by zapojil všechny zaměstnance do činnosti zlepšování. V případě, že má zaměstnanec konkrétní návrh na zlepšení, oznámí ho ústní nebo písemnou formou nadřízenému a ten po jeho vyhodnocení rozhodne o dalších krocích. Zaměstnanci však nejsou ve větší míře zmocňováni a podporováni k angažovanosti a k přijímání opatření.	C
15.	Ve společnosti probíhá obousměrná komunikace, ať už zaměstnanců s přímým nadřízeným nebo přímo s ředitelem společnosti. V případě důležitého sdělení pro všechny zaměstnance je svoláno shromáždění. Systém odměňování je nastaven a je zcela v souladu se strategií a politikou firmy. V případě úspěšného návrhu na zlepšení dostává daný zaměstnanec mimořádnou prémii, schválenou ředitelem společnosti. Pro obchodní manažery je odměna ve formě provize.	B

Silné stránky

- Budování zastupitelnosti ve výrobní sekci s nastavenými odměnami.
- Pravidelné školení zaměstnanců na základě definovaného školícího plánu.
- Fungující obousměrná komunikace zaměstnanců s vedoucími pracovníky, případně s ředitelem společnosti.

- Nastavený systém odměňování je v souladu se strategií a politikou společnosti.

Příležitosti ke zlepšení

- Nedefinovaná kompletní strategie s plány pro řízení lidských zdrojů.
- Nenastavený proces, který by sladil individuální cíle a rozvoj všech zaměstnanců s potřebami organizace.
- Nenastavený formální proces, který by dal možnost všem zaměstnancům podat návrh na zlepšení.

Tab. 8 Bodové hodnocení kritéria Pracovníci

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 30)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	3	2	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	99	134	0	233
Celkem:5	46,6	% úspěchu			

2.2.1.4 Partnerství a zdroje

Tab. 9 Odpovědi na otázky kritéria Partnerství a zdroje

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 23)

Č. otázky	Odpověď	Hodnocení
16.	Vztahy s jednotlivými dodavateli jsou rozvíjeny a strukturovány dle typu dodávek. Nejčastěji se jedná o nákup komponent v rámci subdodávky, klíčové komponenty nakupované v zahraničí nebo kooperace při oboustranném partnerství, a to zpravidla s menšími firmami. Společnost	B

	udržuje výhodné obchodní vztahy i z důvodu včasného objednávání dodávek.	
17.	Ve společnosti je pro záznam veškerých potřebných dat o výkonnosti, hodnocení dodavatelů a obratu zákazníků, včetně počtu jejich reklamací a stížností, využíván interní informační systém, který nabízí informace přístupné všem, kdo je potřebují a využívají pro svou činnost. Kooperujícím společnostem jsou poskytovány informace týkající se kvality daných výrobků.	B
18.	Financování společnosti je prováděno systematickým způsobem a odpovídá celkové strategii společnosti. Organizace udržuje dlouhodobý obchodní vztah s jednou bankou. Využívá kontrolních mechanismů a řídí případná finanční rizika. V rámci investic udržuje spíše konzervativní přístup a jejich návratnost je vždy vyhodnocována.	A
19.	Hmotná aktiva společnosti jsou řízena prostou reprodukcí. Pro společnost je důležité produkovat výrobky v maximální kvalitě, při volbě technologií proto dbá na tento aspekt, přičemž se zaměřuje i na výsledný vliv na životní prostředí a částečně na optimalizaci materiálových zásob.	C
20.	Duševní vlastnictví je vzhledem k předmětu výroby využíváno ve společnosti neustále, avšak neexistuje žádný rutinní způsob zajišťování a uplatňování alternativních a nových technologií. Inovační a tvůrčí prostředí s využitím relevantních informací a poznatků je ve společnosti vytvářeno, a to také ve spolupráci s VUT v Brně.	C

Silné stránky

- Řízení a rozvíjení vztahů s dodavateli pomocí strukturovaného přístupu.
- Zaznamenávání příslušných informací a zajištění jejich přístupu všem zúčastněným stranám.
- Systematické financování společnosti, které je v souladu s celkovou strategií, včetně využívání kontrolních postupů a řízení finančních rizik.

Příležitosti ke zlepšení

- Hmotná aktiva společnosti nejsou neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování strategických cílů, včetně optimalizování materiálových zásob.
- Nenastavený přístup zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií.

Tab. 10 Bodové hodnocení kritéria Partnerství a zdroje

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 30)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	2	2	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	66	134	100	300
Celkem:5	60	% úspěchu			

2.2.1.5 Procesy, produkty a služby

Tab. 11 Odpovědi na otázky kritéria Procesy, produkty a služby

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 24-25)

Č. otázky	Odpověď	Hodnocení
21.	Organizace má funkční systém managementu, v rámci kterého se řídí dle norem a požadavků ISO 9001, jehož je držitelem od roku 2002. Tento systém považuje za jednoduchý a praktický, proto ho využívá jako jediný systém řízení. Dále s ohledem na životní prostředí dodržuje pravidla norem ISO 14001, jehož je také držitelem.	A
22.	Požadavky zákazníků jsou zjištěny na základě osobního setkání a pohovoru se zákazníkem a obchodními manažery. Dle těchto zjištění jsou následně výrobky navrhovány. O každém zákazníkovi si společnost vede záznam tak, aby mu byla schopna nabídnout co nejlepší řešení. Následně také monitoruje jeho spokojenost s objednaným výrobkem. Obecnější analýza trhu probíhá na základě studia konkurence v rámci marketingových aktivit.	B
23.	Výsledky firemních procesů jsou pravidelně hodnoceny pomocí definovaných ukazatelů, u kterých se sleduje vývoj a realizují se případná opatření pro zlepšení výrobků a služeb. Mezi tyto ukazatele patří kvalita výrobků, spokojenost zákazníků, provozní údaje a objem zakázek. Údaje z externího benchmarkingu společnost nezískává.	C
24.	Výrobky jsou navrhovány na základě požadavků zákazníků, které získávají obchodní zástupci společnosti při jednání s nimi. Při samotném navrhování je využíváno kreativity členů, kteří na projektech pracují. Při těchto činnostech je zavedena sdílená dokumentace tak, aby k ní měly přístup všechny zúčastněné strany.	B

25.	Ve společnosti se provádí pravidelné audity nebo interní audity v případě neshod nebo reklamace zákazníka, kdy zpravidla následuje vyhledávání kořenových příčin tak, aby se zabránilo dalším výskytům případného problému. Pro některé zákazníky společnost vypracovává 8D reporty, které tento přístup detailně dokumentují.	B
-----	--	----------

Silné stránky

- Zavedený funkční systém řízení a poskytování služeb dle předepsaných norem ISO 9001 a dále dodržování norem ISO 14001.
- Výrobky jsou navrhovány na základě požadavků zákazníka.
- Definované ukazatele, na základě kterých dochází k analýze výsledků firemních procesů a případných změnám přístupů.
- Návrh nových výrobků je prováděn na základě požadavků zákazníků, kdy je využíváno kreativity vlastních, případně externích partnerů.
- Odstraňování kořenových příčin neshod a předcházení jejich opakovanému výskytu.

Příležitosti ke zlepšení

- Společnost nezískává data z externího benchmarkingu, které by mohla využít k následné analýze
- Nedostatečná prezentace společnosti pomocí webových stránek, které neodpovídají současným trendům a jejich obsah je pro návštěvníky nepřehledný.

Tab. 12 Bodové hodnocení kritéria Procesy, produkty a služby

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 30)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	4	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	0	268	100	368
Celkem:5	73,6	% úspěchu			

2.2.2 Analýza zaměřená na výsledky

2.2.2.1 Zákazníci – výsledky

Tab. 13 Odpovědi na otázky kritéria Zákazníci – výsledky

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 25-26)

Č. otázky	Odpověď	Hodnocení
26.	Obchodní manažeři společnosti jsou v kontaktu se zákazníkem i po dodání výrobků, kdy očekávají zpětnou vazbu. Loajalitu zákazníka společnost sleduje na základě toho, zda zákazník objednává zboží opakovaně a za jakou celkovou cenu, případně jaký druh výrobků. Zároveň se vede záznam případných stížností a reklamací k dodaným výrobkům. Tato měřítka jsou vždy zpětně dohledatelná v interním informačním systému k následné analýze.	B
27.	Měřítka pro monitorování spokojenosti a věrnosti zákazníka vykazují dlouhodobě dobrou a stabilní úroveň. Jedním z důvodů je důraz na vysokou kvalitu prodáváných výrobků.	C
28.	Spokojenost zákazníka je pro společnost jedním z cílů firemní strategie, a proto si v interním systému vede záznam	C

	o každém zákazníkovi s danými měřítky, jako je počet reklamací, stížností nebo objem zakázek. Společnost ověřuje spokojenost zákazníka pomocí obchodních manažerů a snaží se adekvátně reagovat na případné získané podmínky, pravidelný průzkum spokojenosti však neprovádí.	
29.	Společnost zákazníky rozděluje do skupin dle typu jejich odebíraných výrobků, obratu a regionu. Dle těchto skupin následně hodnotí dosažené výsledky a na základě nich činí další rozhodnutí. Stanovené cíle jsou z velké části dosahovány a připívají ke zlepšení výrobků.	B
30.	Výsledky měřítek, které se týkají spokojenosti zákazníků, vykazují dlouhodobě dobrou úroveň. Společnost hodnotí spokojenost zákazníků na základě počtu objednávek a případných reklamací nebo stížností.	C
31.	Porovnání dat, které vyhodnocují spokojenost zákazníků konkurenčních organizací, je v tomto úzkém businessu obtížné, proto tento proces společnost nerealizuje.	D
32.	Analýza dosažených výsledků interních měřítek je náplní pravidelných mítinků vedoucích pracovníků, na nichž dochází i ke zhodnocení jednotlivých přístupů a návrhů případných zlepšení, a to pomocí metody brainstormingu.	B
33.	Srovnání s konkurencí v této oblasti probíhá za velmi obtížných podmínek. Společnost však může na základě získané zakázky ve výběrovém řízení posoudit, za jakých podmínek před konkurencí byla zakázka obdržena, nebo naopak z jakého důvodu zakázku nezískala. Výsledky společnosti jsou v tomto ohledu srovnatelné s konkurencí.	C

Silné stránky

- Stanovená měřítko výkonnosti pro predikci trendu spokojenosti zákazníka.
- Rozdělení zákazníků do skupin, aby bylo možné zjistit jejich vnímání.
- Analýza dosažených výsledků a přístupů na poradách vedení organizace.

Příležitosti ke zlepšení

- Nepravidelný průzkum spokojenosti zákazníků s nízkým počtem stanovených měřítek pro hodnocení výsledného trendu.
- Společnost nesrovnává získaná data, týkající se spokojenosti zákazníků, s daty jiných organizací.

Tab. 14 Bodové hodnocení kritéria Zákazníci – výsledky

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 31)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	1	4	3	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	132	201	0	333
Celkem:8	41,6	% úspěchu			

2.2.2.2 Pracovníci – výsledky

Tab. 15 Odpovědi na otázky kritéria Pracovníci– výsledky

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 27)

Č. otázky	Odpověď	Hodnocení
34.	Společnost zaznamenává metriky, které následně analyzuje a dále vyhodnocuje. Mezi tyto měřené ukazatele se řadí nemocnost, fluktuace zaměstnanců, úrazovost nebo	C

	přesčasy zaměstnanců. Na základě těchto metrik činní vedení organizace daná rozhodnutí. Například dle zvýšené míry přesčasů přijímá další zaměstnance.	
35.	Organizace pravidelnou zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, s cílenými otázkami a formálním způsobem, nezískává.	D
36.	Interní měřítko, která by informovala vedení o vnímání jednotlivých aspektů zaměstnanci, nejsou stanovena, proto jejich výsledky nemohou být porovnávány s jinými organizacemi.	D
37.	Cílený průzkum spokojenosti zaměstnanců se ve společnosti neprovádí a akční plány se sestavují na základě neformálně získaných informací.	D
38.	Výsledky spokojenosti zaměstnanců nejsou formálně evidovány, proto není možné stanovit jejich trend a dále je hodnotit. Z toho také vyplývá, že organizace takové výsledky neporovnává s jinými organizacemi.	D

Silné stránky

- Sledování a hodnocení měřítek ovlivňující spokojenost zaměstnanců.

Příležitosti ke zlepšení

- Společnost nezískává pravidelnou zpětnou vazbu od zaměstnanců, pomocí které by získala informace o jejich vnímání jednotlivých aspektů organizace.
- Interní měřítko pro jednotlivé aspekty organizace nejsou stanovena, a tedy ani porovnávána s jinými organizacemi.

- Společnost neprovádí cílený průzkum spokojenosti, s jehož výsledky by seznamovala všechny zaměstnance a zaznamenané metriky by následně porovnávala s jinými organizacemi.

Tab. 16 Bodové hodnocení kritéria Pracovníci – výsledky

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 31)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	4	1	0	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	33	0	0	33
Celkem:5	6,6	% úspěchu			

2.2.2.3 Společnost – výsledky

Tab. 17 Odpovědi na otázky kritéria Společnost– výsledky

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 28)

Č. otázky	Odpověď	Hodnocení
39.	Společnost disponuje certifikátem ISO 14001 a řídí se dle jeho norem týkajících se životního prostředí. Jeden z aspektů, kterému věnuje pozornost je nakládání s odpadem, kdy dochází k jeho ekologické likvidaci, dalším aspektem je redukce spotřeby energií, na základě důsledného monitoringu a revize odpovídajících zařízení. Naprostou samozřejmostí je také dodržování veškerých platných zákonů a předpisů, které mají za cíl chránit životní prostředí.	A

40.	Společnost každoročně přispívá na dobročinné účely, avšak prezentace dosažených konkrétních výsledků, týkajících se příspěvků na rozvoj společnosti, není možná.	D
41.	Aktivity, kterými se podílí organizace na rozvoji společnosti nejsou prováděny na takové úrovni, aby bylo možné hodnotit jejich trend nebo je porovnávat s jinými organizacemi.	D
42.	Díky úspěšnému projektu z oblasti mazání tramvajových okolků, kterému byla věnována pozornost v některých tištěných, ale i televizních médiích, byla společnost TriboTec, jako jeden z účastníků tohoto projektu okrajově zmiňována. Vzhledem k oboru s poměrně úzkou cílovou skupinou však organizace zájem médií nevzbuzuje.	D
43.	Společnost neprovádí veřejné průzkumy, ani jiným cíleným způsobem nezískává zpětnou vazbu od okolí nebo veřejnosti, aby zjistila úroveň jejího mínění.	D

Silné stránky

- Certifikát ISO 14001 a důsledné dodržování norem pro ochranu životního prostředí.

Příležitosti ke zlepšení

- Společnost nedosahuje výsledků, které by mohla při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti, prezentovat a následně určit jejich trend nebo je porovnat s jinými organizacemi.
- Společnost nevzbuzuje zájem médií.
- Společnost u svého okolí systematicky nezjišťuje úroveň mínění nebo dobrého jména organizace.

Tab. 18 Bodové hodnocení kritéria Společnost – výsledky

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 31)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	4	0	0	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	0	0	100	100
Celkem:5	20	% úspěchu			

2.2.2.4 Klíčové výsledky

Tab. 19 Odpovědi na otázky kritéria Klíčové výsledky

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 29)

Č. otázky	Odpověď	Hodnocení
44.	V roce 2019 došlo k pozitivnímu nárůstu trendu tržeb i hospodářského výsledku oproti předešlým obdobím, což bylo zapříčiněno zakázkami, u kterých byl kladen větší důraz na kvalitu se zavedenými opatřeními, a tedy poklesem reklamací a stížností od zákazníků. U dalších sledovaných ukazatelů dochází taktéž k pozitivnímu trendu nebo vykazování dobré úrovně.	B
45.	Výsledky finančních a nefinančních ukazatelů ostatních organizací společnost srovnává naprosto minimálně, takže není možné provést objektivní srovnání těchto ukazatelů.	D
46.	Společnost má detailní středisko hospodaření, které strukturuje výsledky dle tržeb jednotlivých druhů výrobků, služeb a trhů.	B
47.	Výkonnost procesů podílejících se na výrobcích a službě je měřitelná na základě stanovených norem a plánů, které jsou	C

	plněny. Definované ukazatele však nehodnotí komplexně výkonnost všech procesů.	
48.	Výsledky činností podílející se na výrobku a službě vykazují dobrou, a pro společnost vyhovující úroveň.	C
49.	Porovnání výsledků činností, které se podílejí na výrobku nebo službě s jinými organizacemi, probíhá na minimální až prakticky žádné úrovni.	D
50.	Výsledky podpůrných a administrativních činností společnosti vykazují dlouhodobě zlepšující se trend. Srovnání těchto výsledků s jinými organizacemi však neprobíhá.	C

Silné stránky

- Pozitivní trend aneb dobrá úroveň finančních a nefinančních ukazatelů.
- Středisko hospodaření, které vyhodnocuje výsledky dle dané struktury.
- Normovaná výroba, na základě které se vyhodnocuje plnění plánů.
- Výsledky podpůrných a administrativních činností vykazují pozitivní trend.

Příležitosti ke zlepšení

- Společnost nesrovnává finanční a nefinanční ukazatele s jinými organizacemi.
- Nedostatečné měření výkonnosti procesů.
- Společnost neporovnává výsledky činností, které se podílejí na výrobku nebo službě, s jinými organizacemi
- Společnost nesrovnává výsledky podpůrných a administrativních činností s jinými organizacemi.

Tab. 20 Bodové hodnocení kritéria Klíčové výsledky

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 14, s. 31)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	1	3	3	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	99	134	0	233
Celkem:7	33,3	% úspěchu			

2.2.3 Celkové hodnocení podniku

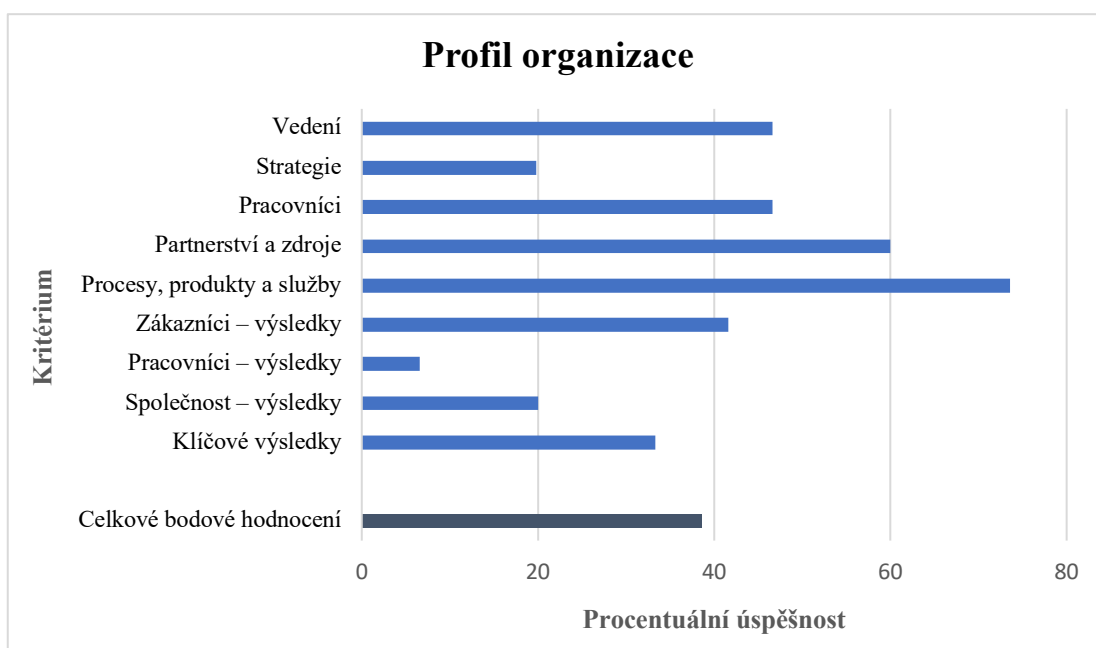
V následující tabulce bude shrnuto všech devět kritérií dotazníku, kde budou uvedena jejich dílčí hodnocení a procentuální úspěch. Nakonec bude vypočítán celkový úspěch organizace na cestě k excelenci.

Tab. 21 Profil organizace –bodové hodnocení všech kritérií

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14, s. 18)

	D	C	B	A	% úspěchu
Vedení	0	3	2	0	46,6
Strategie	2	3	0	0	19,8
Pracovníci	0	3	3	0	46,6
Partnerství a zdroje	0	2	2	1	60
Procesy, produkty a služby	0	0	4	1	73,6
Zákazníci – výsledky	1	4	3	0	41,6
Pracovníci – výsledky	4	1	0	0	6,6
Společnost – výsledky	4	0	0	1	20
Klíčové výsledky	2	3	2	0	33,3

Počet zaškrtnutí (a)	13	19	15	3	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	627	1005	300	1932
2294:50	38,6	% úspěchu organizace			



Graf 1 Celkový profil organizace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14, s. 18)

2.3 Závěr analytické části

Výsledná data dotazníku ukazují celkový úspěch organizace, který se rovná 38,6 %. Toto hodnocení můžeme považovat za dobré vzhledem k tomu, že excelentní organizace dosahují až 75% úspěšnosti. Nesmíme také opomenout fakt, že taková analýza ve společnosti probíhala poprvé, a proto lze vyhodnocení současného stavu vnímat jako „odrazový můstek“ pro další směřování organizace, a tedy příležitost zaměřit se především na aspekty, které v tomto hodnocení obstály s nejnižším procentuálním ziskem. Mezi tato kritéria se řadí *Pracovníci – výsledky*, *Strategie* nebo *Společnost – výsledky*. Naopak kritérium *Procesy, produkty a služby* obdrželo nejvyšší ohodnocení

s výsledkem 73,6 %. U tohoto kritéria je nutné zmínit, že společnost TriboTec je od roku 2002 držitelem ISO 9001 a úspěšnost tohoto kritéria je do jisté míry dána právě nastavením a dodržováním přístupů, jenž jsou touto normou vyžadovány.

3 VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

V této kapitole budou představeny návrhy ke zlepšení, jež by měly po realizaci navýšit výslednou úspěšnost organizace na cestě k excelenci. Tyto návrhy budou rozepsány na základě analytické části a vyhodnoceného dotazníku modelu START.

3.1 Formulace firemních hodnot a zásad etiky jednání

Na základě informací dotazníku byla identifikována příležitost, která poukazuje na to, že společnost nemá definované firemní hodnoty a etický kodex. Proto se v tomto návrhu zaměřím na jejich formulaci, jež by měla být nejen podkladem pro jednání zaměstnanců a společnosti se svým okolím, ale také podporou při rozhodování firemních záležitostí nebo určování strategických cílů společnosti.

3.1.1 Firemní hodnoty

Formulací firemních hodnot se stává společnost transparentnější pro své okolí. Pro některé subjekty mohou být zásadní podmínkou pro navázání obchodní spolupráce. Tyto hodnoty vychází především z uspokojování potřeb zákazníků nebo ostatních zainteresovaných stran se stanovenými zásadami, které společnost vnímá jako klíčové.

Spokojenost zákazníka

Spokojený zákazník je pro společnost výsledkem kvalitně odvedené práce. Z tohoto důvodu přistupuje ke každému zákazníkovi vždy s maximální péčí a úsilím nabídnout co nejlepší řešení, které je schopna poskytnout, a to s vyhověním všem požadavkům. Každou reklamaci nebo stížnost zákazníka bere s největší vážností a činí kroky, které vnímá pro danou situaci a zákazníka jako nejvhodnější.

Kvalita výrobků

Každý výrobek ve společnosti prochází přes nastavené kontrolní procesy tak, aby se eliminovaly případné odchylky technických parametrů. A proto má společnost možnost nabízet výrobky ve vysoké kvalitě.

Respekt

Společnost přistupuje ke každému s respektem, ať už se jedná o zákazníka, zaměstnance, dodavatele nebo konkurenci. Snaží se vždy vystupovat čestně, aby bylo zachováno dobré jméno společnosti i jejího okolí.

Otevřená komunikace

Společnost vnímá, že důležitým aspektem veškerého jednání je kvalitní a otevřená komunikace. Právě proto usiluje o vztahy se svými partnery na velmi dobré úrovni pomocí individuálního přístupu a komunikace, která nejčastěji probíhá osobním nebo telefonickým kontaktem.

Oboustranná spolupráce

Obchodní spolupráci bere společnost jako možnost navázání dlouhodobého partnerství, které však musí být výhodné pro obě strany a dodržovat smluvené podmínky. Společnost spolupráci nevnímá pouze na úrovni obchodních subjektů, ale i samotných zaměstnanců společnosti.

Neustálý rozvoj

Společnost je otevřená novým příležitostem a neustálému rozvoji ve snaze udržet svoji konkurenceschopnost na trhu s využitím nabídky služeb a výrobků současných technologií a trendů. Své procesy pravidelně hodnotí a rozvíjí směrem, který určují především zákazníci a jejich potřeby.

3.1.2 Etický kodex

Etický kodex organizace slouží jako závazná pravidla jednání mezi zaměstnanci, společností a zaměstnanci nebo také společností s jejím okolím. Základem jejich určení jsou stanovené hodnoty společnosti. Tyto zásady by měly být dodržovány bez rozdílu všemi zaměstnanci. Vedoucí pracovníci by měli svým jednáním tato pravidla reprezentovat a být tak vzorem pro své podřízené.

Zákazníci

- Se všemi zákazníky jedná společnost s respektem.

- Společnost usiluje o poskytování kvalitních výrobků tak, aby bylo vyhověno všem požadavkům zákazníka.
- Společnost se snaží vždy adekvátně reagovat na každou reklamací nebo stížnost zákazníka.
- S informacemi o zákaznících nakládá společnost jako s důvěrnými.

Společnost vůči zaměstnancům

- Společnost jedná se svými zaměstnanci s respektem bez ohledu na pohlaví, věk, rasu či vyznání.
- Společnost zajišťuje pro všechny své zaměstnance bezpečné pracovní prostředí a poskytuje jim veškeré prostředky pro ochranu jejich zdraví.
- Společnost vyplácí svým zaměstnancům smlouvenou mzdu, která odpovídá jejich pracovnímu výkonu.
- Společnost odmítá jakékoli ponižování nebo šikanu na pracovišti.

Zaměstnanci k sobě navzájem

- Zaměstnanci společnosti mezi sebou jednají s respektem a svým jednáním odmítají jakékoliv ponižování nebo šikanu na pracovišti.
- Zaměstnanci společnosti spolu otevřeně komunikují, podporují týmovou spolupráci a svým jednáním usilují o pohodovou atmosféru na pracovišti.

Zaměstnanci vůči společnosti

- Zaměstnanci jednají s vedením společnosti s respektem.
- Zaměstnancům záleží na dobrém jménu společnosti a dle toho také jednají.
- Zaměstnanci jednají v souladu se stanovenými podmínkami v pracovní smlouvě.
- Zaměstnanci informují svého nadřízeného o neetickém jednání v případě, že byli svědky takového jednání.

- Zaměstnanci nevynášejí důvěrné informace týkající se společnosti a jejích zákazníků nebo dodavatelů.

Dodavatelé

- Společnost jedná se svými dodavateli s respektem.
- Společnost usiluje o oboustranně výhodná partnerství se svými dodavateli.
- Společnost dodržuje závazky vůči svým dodavatelům.
- S informacemi o dodavateli nakládá společnost jako s důvěrnými.

Konkurence

- Společnost jedná se svými konkurenty s respektem.
- Společnost nepoškozuje dobré jméno konkurence.
- Společnost nevyužívá žádná data o konkurenci, která by byla získána nelegálním nebo jiným nečestným způsobem.

Společenská odpovědnost

- Společnost záleží na tom, aby její činnost byla ohleduplná vůči životnímu prostředí.
- Společnost dbá na dodržování norem týkajících se nakládání s odpadem.
- Společnost vede řádně své účetnictví a včas splácí finanční závazky vůči státu.

S tímto kodexem je nutné seznámit všechny zaměstnance, včetně podmínek jeho poctivého dodržování, prostřednictvím vedoucích pracovníků, kterým představí kodex ředitel společnosti. Každý zaměstnanec by měl potvrdit svým podpisem nastudování a seznámení se s pravidly kodexu. Nově přijímaní pracovníci tento úkon provedou v den nástupu do společnosti. Podstatné je dodržování těchto pravidel, kdy zaměstnanci obdrží napomenutí v případě prohřešku. Po seznámení a objasnění všech bodů následuje

umístění tištěného kodexu na místa, kde ho budou všichni zaměstnanci denně vnímat a uvědomovat si důležitost jeho dodržování, v krajním případě i postih za případné porušení. Na webových stránkách by měla společnost následně zveřejnit alespoň část kodexu týkající se obchodních partnerů a taktéž je všechny s touto částí seznámit.

3.1.3 Přínos návrhu

Formulace firemních hodnot a etického kodexu koresponduje s posláním organizace. Tento soubor informací vytváří vnější obraz společnosti, kterým se prezentuje svému okolí a snaží se oslovit potenciální obchodní partnery, pro které mohou mít tyto informace zásadní význam. Dalším důležitým přínosem je využití těchto informací pro nastavení procesů ve společnosti a jasně daná pravidla, která jsou zaměstnanci nuceni dodržovat a vytvářet řád, jenž předchází nepatřičnému jednání.

3.2 Zpětná vazba zaměstnanců pro vedoucí pracovníky

Vedoucí pracovníci mohou svým přístupem přispět k utváření pohody na pracovišti, nebo ji naopak narušit. Jejich manažerské dovednosti nespočívají pouze v jejich mnohdy nepopulárních rozhodnutích v zájmu firmy, ale i v profesionálním postoji k ostatním zaměstnancům. Proto je důležité přistupovat k těmto aspektům maximálně odpovědně, s plným vědomím a pochopením dopadu svého jednání na své podřízené. Přes pravidelná školení a sebereflexi mohou existovat některé faktory, kvůli kterým nastávají na pracovištích pro ostatní pracovníky problémy. Čím jednodušší způsob existuje k zahájení řešení těchto problémů, tím je vyšší pravděpodobnost, že se tyto problémy budou řešit zavčas a na kvalitní úrovni. Spouštěčem tohoto procesu může být na první pohled banální věc, avšak po ozřejmění takové záležitosti pracovníkem, který na základě této věci nemůže vykonávat svoji práci na 100 % nebo dochází k jisté nechuti k náplni jeho práce, se může jednat o podstatnou záležitost s výsledným dopadem na celkovou produktivitu. Nesmí se však opomenout případ, kdy naopak vedoucí pracovník svoji práci vykonává tak kvalitně, že chce podřízený zaměstnanec vyzdvihnout jeho schopnosti a poděkovat mu oficiálním způsobem.

V současné době mohou zaměstnanci vyjádřit postoj ke schopnostem svých nadřízených neformálním způsobem. Ti však těchto zpětných vazeb příliš nevyužívají, a proto

navrhují nastavit proces, v rámci kterého by zaměstnanci písemně informovali vedoucí pracovníky o svém pohledu, a ti by byli následně nuceni zvolit vhodnou reakci.

Tento proces započne potřebou sdělit vedoucímu pracovníkovi subjektivní názor na jeho manažerské schopnosti. Pro formulaci sdělení navrhuji využít formulář (*Příloha 2*), který bude k dispozici všem zaměstnancům na stanoveném místě. Formulář bude sloužit jako základ pro další jednání. V něm vyplní autor své jméno, jméno nadřízeného a srozumitelný obsah svého sdělení. Dále je nutné uvést, zda požaduje osobní rozhovor s dotyčným pracovníkem k objasnění celé záležitosti, nebo využije pouze písemnou formu. Vyplněný formulář je následně předán příslušnému pracovníkovi, nebo přímo řediteli společnosti v závislosti na závažnosti sdělení, kterou posoudí sám zaměstnanec. Podpisem zaměstnance a vedoucího pracovníka je tento proces zahájen na straně vedení. Mělo by následovat seznámení se se sdělením a jeho porozumění. Pokud zaměstnanec žádá o rozhovor, vedoucí pracovník se domluví s autorem na osobním setkání, kde je celá záležitost řešena konstruktivně. V obou případech se však vedoucí pracovník snaží na danou zpětnou vazbu náležitě reagovat.

S tímto procesem by měli být seznámeni všichni zaměstnanci, kteří by neměli mít obavy z postihu. Vždy by se mělo jednat o konstruktivní kritiku a diskuzi, jejímž výsledkem by mělo být oboustranné porozumění a přiměřená reakce vedoucího pracovníka.

3.2.1 Přínos návrhu

Přínosy tohoto návrhu jsou částečně zmíněny v jeho úvodním odstavci. Je podstatné, aby si každý zaměstnanec v organizaci připadal jako významný článek jednoho celku, kterým je samotná organizace, a s jeho názory se pracovalo s adekvátní vážností. Konstruktivní pohled zaměstnanců jakožto entity, kterou vedoucí pracovníci řídí, může být velmi přínosný a zvýšit výslednou produktivitu na obou stranách. Dalším kladným významem zpětné vazby může být do značné míry podnět pro další rozhodování managementu společnosti nebo pro vzdělávací plán vedoucích pracovníků.

3.3 Investice do nového stroje

Ve společnosti se využívají stroje pro strojírenské výrobní procesy. Hmotná aktiva, mezi něž se řadí i zmíněné stroje společnosti, jsou obnovována prostou reprodukcí. Společnost svým opatrným přístupem k investicím nevyužívá příležitostí, které plynou z cíleného

obnovování těchto aktiv, a tedy využíváním technologií, které jsou pro její aktuální potřeby vhodnější.

U strojírenských procesů ve společnosti je použito mnoho typů strojů, avšak v tomto případě se zaměřím na jeden konkrétní, a to vertikální CNC zařízení. Obráběcí technologie se používá k obrábění dílců, které jsou určeny k dalšímu zpracování. Tento proces lze optimalizovat zkrácením celkového času procesu obrábění a zvýšením jeho výkonnosti. Na základě získaných informací od společnosti by výměna vertikálního CNC stroje za CNC stroj s horizontálně umístěným vřetenem nejen snížila čas procesu obrábění, a tím zvýšila jeho ziskovost o 50 %, ale zároveň by se u nového stroje navýšila celková doba provozu.

Cena nového stroje činí 7 795 000 Kč. Ostatní náklady na dopravu nebo instalaci jsou 470 000 Kč. Předpokládané náklady tedy činí 8 265 000 Kč bez DPH. Dále uvažujeme, že podnik tuto investici hradí kompletně ze svých zdrojů. Původní stroj lze, dle odhadu společnosti, odprodat za 940 000 Kč, a proto se tato částka odečte od ceny nového stroje, a sníží se tak nejen celkové náklady investice, ale také zkrátí doba pro její návratnost.

Cena nového stroje vč. upínačů a nástrojů:	7 795 000 Kč
--	--------------

Ostatní náklady:	+ 470 000 Kč
------------------	--------------

Celková cena stroje:	8 265 000 Kč
----------------------	--------------

Prodejní cena původního stroje:	- 940 000 Kč
---------------------------------	--------------

Celkové náklady na investici:	7 325 000 Kč
--------------------------------------	---------------------

Pro výpočet cashflow a celkové doby návratnosti je dále nutné uvést, kolik hodin v roce bude stroj v provozu a produkovat zisk. Tento počet odvodíme od celkového počtu, bez započítané doby pro odstávky stroje. Výsledné množství hodin dostaneme součinem počtu týdnů v roce s ohledem na celozávodní dovolenou, která činí 2 týdny. Zaměstnanci ve společnosti pracují pouze v pracovní dny a dochází na 2 osmihodinové směny.

Přesný výpočet je tedy:

$$50 \text{ (týdnů)} \times 5 \text{ (dní)} \times 16 \text{ (hodin)} = 4\,000 \text{ hodin/rok.}$$

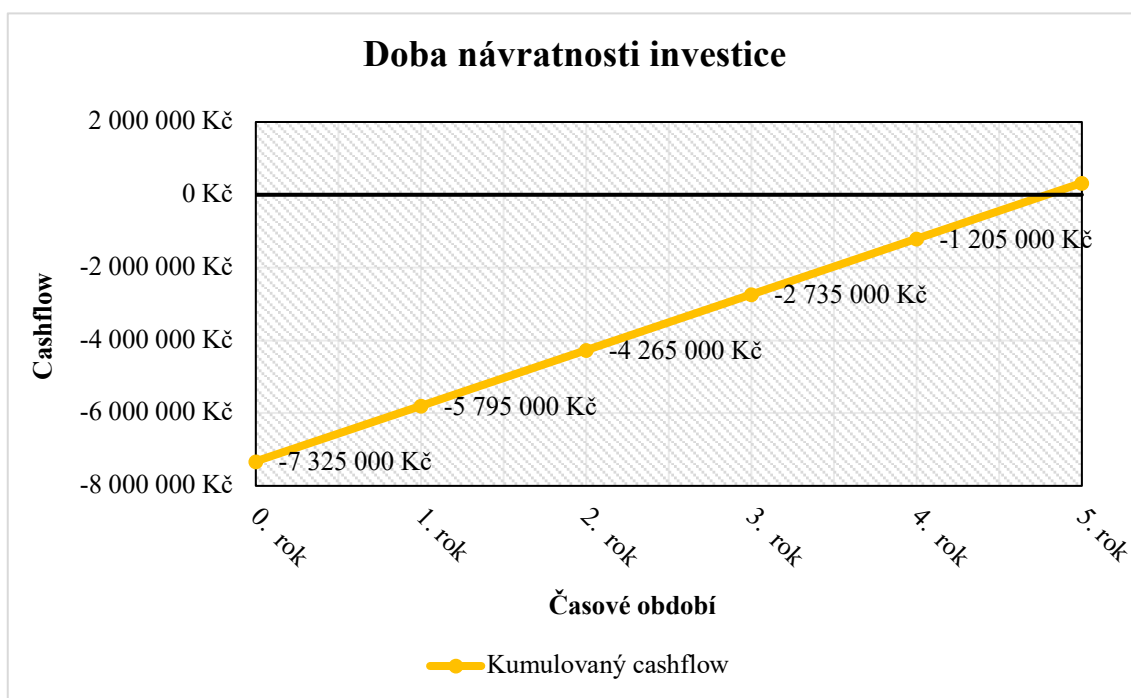
V Tab. 22 je dále srovnán výsledný počet hodin provozu obou strojů, který je nutné uvádět bez času, vyjádřeného procentuálním podílem, určeného pro odstávky stroje, během kterých dochází například k jejich údržbě. Tento čas tvoří z celkového času 15 % u nového a 25 % u původního stroje. Z toho vyplývá, že celková doba provozu nového stroje je 3 400 hodin za rok, což je o 10 %, tedy 400 hodin více oproti původnímu stroji.

Tab. 22 Porovnání CNC strojů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle informací poskytnutých vybranou organizací)

	Horizontální CNC (nový stroj)	Vertikální CNC (původní stroj)
Odstávka stroje	15 %	25 %
Počet hodin provozu/rok	3 400 hod	3 000 hod
Zisk/hod	450 Kč	300 Kč

Další hodnotou v Tab. 22 je produkovaný zisk stroje za hodinu. Pomocí tohoto údaje bude počítána návratnost investice, kdy součinem hodnoty 450 Kč a 3 400 hodin lze získat částku 1 530 000 Kč za rok. V následujícím grafu je pomocí této částky a celkových nákladů investice znázorněna její předpokládaná návratnost v časovém rozložení.



Graf 2 Doba návratnosti investice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle Graf 2 lze zhodnotit, že návratnost investice bude trvat necelých 5 let, pokud bude po tuto dobu zachována ziskovost stroje. Přesnou dobu návratnosti, tedy počet dní pátého roku, určíme následujícími výpočty:

- Zde bude vypočítáno, kolik hodin provozu stroje je potřeba, aby byl vyprodukován celkový zisk v hodnotě 1 205 000 Kč.

$$1\,205\,000/450 \cong 2\,678 \text{ hodin}$$

- Dále je nutné brát v úvahu 15% podíl času na odstávkách stroje a o tento čas předešlou hodnotu navýšit.

$$2\,678/0,85 \cong 3\,151 \text{ hodin}$$

- Pro lepší pochopení převedu množství hodin na počet dní tím, že ho vydělím počtem hodin dvou směn, které se odpracují v rámci jednoho pracovního dne.

$$3\,151/16 \cong \mathbf{197 \text{ pracovních dní}}$$

Výsledná data, která byla vypočtena a zakreslena do grafu, jsou pro lepší přehlednost zapsána do následující tabulky.

Tab. 23 Cashflow investice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Časové období	Cashflow v daném období	Kumulovaný cashflow
0. rok	-7 325 000 Kč	-7 325 000 Kč
1. rok	1 530 000 Kč	-5 795 000 Kč
2. rok	1 530 000 Kč	-4 265 000 Kč
3. rok	1 530 000 Kč	-2 735 000 Kč
4. rok	1 530 000 Kč	-1 205 000 Kč
197 prac. dní 5. roku	1 205 000 Kč	0 Kč

Po uvedeném období, které činí 4 roky a 197 pracovních dní, by měla být investice stroje kompletně navrácena.

3.3.1 Přínosy návrhu

Realizovanou investicí podnik optimalizuje proces obrábění, u kterého bude navýšena ziskovost oproti současnému stavu a zkrácena doba celého procesu. Vzhledem k tomu, že se jedná o zakoupení zcela nového stroje, lze také předpokládat konstantní náklady na jeho údržbu i v dalších letech.

3.4 Zapojení zaměstnanců do procesu trvalého zlepšování

Pracovníci na jednotlivých pozicích, kteří při náplni své práce vykonávají činnosti neustále dokola, stovky až tisíce hodin, mohou mít velmi přínosné poznámky vedoucí k optimalizaci některých pracovních procesů, a proto navrhuji nastavit pro všechny zaměstnance proces, v rámci kterého by mohli podat konkrétní návrh na zlepšení za předem stanovených podmínek. Nemělo by se však jednat o nahodilý proces, ale o systematické zapojení pracovníků a pravidelně vedenou komunikaci o záležitostech, které je nutné zlepšovat.

Společnost tento proces řeší neformálním a neřízeným způsobem. Z tohoto důvodu je zapojení zaměstnanců pouze občasné. Proto navrhuji zavést komplexní a systematické

řešení. Nejdříve je nutné s tímto procesem seznámit vedoucí pracovníky na poradě, protože právě oni v celém procesu hrají velmi důležitou roli. Tento přístup následně představí svým podřízeným a pravidelně jim ho budou připomínat. Podstatné je, aby s nimi otevřeně hovořili o věcech, které je nutné změnit. Zaměstnanci si mohou při své rutinní práci uvědomit, jak tyto činnosti nebo postupy zlepšit a dávat svému nadřízenému konkrétní návrhy. Vedoucí pracovníci by měli být vzorem a sami aktivně taková řešení navrhopat. Dalším důležitým faktorem jsou stanovené odměny, které mohou zaměstnance motivovat, aby se nad svými činnostmi zamýšleli odlišněji, než jsou někteří z nich zvyklí. Pravidelné diskuze, vedené pomocí brainstormingu s účastí vedoucích pracovníků a zaměstnanců, mohou následně vyústit k hodnotným zjištěním a návrhům. Motivační odměny by měly být nastavené pro zaměstnance, kteří se aktivně zapojují do zmíněných diskuzí, a to ve formě motivační složky mzdy, o které rozhoduje vedoucí pracovník.

V případě, že zaměstnanec přijde s konkrétním návrhem ke zlepšení, měl by být schopen tento návrh zformulovat pomocí formuláře, který se nachází v *Příloze 3*, kde uvede detailní popis návrhu tak, aby bylo zřejmé, na jaký proces bude mít tento návrh přímý dopad a o jakou úsporu se bude jednat. Vyplněný formulář následně odevzdá vedoucímu pracovníkovi, který se s návrhem seznámí a rozhodne, zda je návrh realizovatelný. Pokud ano, obeznámí ředitele společnosti a následně informuje autora návrhu. Po uvedení změn do praxe a vyhodnocení dat, které danou úsporu potvrdí, je dotyčný zaměstnanec odměněn dle rozsahu úspory. Celý proces je zmapován v *Příloze 4*.

3.4.1 Přínos návrhu

Pomocí tohoto procesu lze získat mnoho užitečných námětů, které mohou mít za následek zvýšení výkonnosti procesů ve společnosti. To však pouze za pomoci schopného vedoucího pracovníka, který své podřízené dostatečně motivuje k hledání těchto řešení. Dalším přínosem je aktivní zapojení zaměstnanců do procesu, ve kterém se mohou vlastní měrou podílet na zlepšování firemních činností, a uvědomit si tak svoji hodnotu pro společnost.

3.5 Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

O kvalitě produktu nebo služby ve většině případů rozhodují činnosti, které jsou prováděny nebo řízeny zaměstnanci. Proto je velmi důležité, aby jejich schopnosti byly rozvíjeny správným směrem, vztahy na pracovišti byly urovnané a jakékoliv vzniklé problémy kvalitně řešeny. Některá rozhodnutí organizace mohou být realizována takovým způsobem, aby se zachovala, nebo dokonce zvýšila spokojenost zaměstnanců. Ve chvíli, kdy vedoucí pracovníci obdrží data, která odráží aktuální spokojenost zaměstnanců, a která se zaměřují na různé oblasti, mohou podle nich činit odpovídající opatření.

Kritérium „Pracovníci – výsledky“ dosáhlo nejnižší procentuální úspěšnosti. Jedním z důvodů je, že společnost monitoruje atmosféru na pracovišti pouze neformálními způsoby. Pravidelný průzkum mezi zaměstnanci odrážející podstatné aspekty však podnikem vedený není, a proto navrhuji hodnotit spokojenost zaměstnanců prostřednictvím dotazníku, jehož kompletní podoba se nachází v *Příloze 5*. V dotazníku bude respondent odpovídat pomocí čtyřstupňové stupňové škály, hodnotící aktuální úroveň daného tvrzení, která bude spadat do jedné ze dvou definovaných oblastí. První zvolenou oblastí je „Náplň práce a pracovní prostředí“, obsahující 9 otázek, kdy zaměstnanci hodnotí spokojenost se svojí pozicí, dostupnými zdroji a pracovními podmínkami. Druhá oblast „Společnost a její vedení“ obsahuje otázky, zaměřené na přístup vedení podniku směrem k zaměstnancům a taktéž obsahuje 9 otázek. Celkem tedy dotazník obsahuje 18 otázek. K oběma oblastem mohou respondenti doplnit poznámky vlastními slovy. Dotazník také obsahuje prvky určené pro výsledné součty bodů, které provede hodnotitel. Respondenti jsou upozorněni, aby tyto části nevyplňovali.

V jeho samotném úvodu je zaměstnanci stručně představen cíl tohoto dotazníku a využití odpovědí, včetně prosby o jejich pravdivost. Data z dotazníku jsou plně anonymizována, není vyžadován žádný údaj, dle kterého by byli respondenti identifikováni. Dotazník bude rozdán k vyplnění jednou ročně. Některými zaměstnanci může být tento dotazník vnímán jako zbytečný, proto je důležité ze strany vedoucích pracovníků vyzdvihnout jeho důležitost a potenciální přínosy.

Vyhodnocení dotazníku probíhá na základě přiděleného počtu bodů jednotlivým možnostem dle následující tabulky.

Tab. 24 Bodové hodnocení odpovědí dotazníku spokojenosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Počet bodů
ANO	3
SPÍŠE ANO	2
SPÍŠE NE	1
NE	0

Následuje součet bodů za jednotlivé oblasti a součet těchto dvou výsledků. Po vyhodnocení všech dotazníků se tyto hodnoty násobí počtem odevzdaných a správně vyplněných dotazníků. Dále se vypočítá procentuální hodnota jednotlivých bodových zisků, výpočtem podílu získaných bodů a maximálního možného počtu bodů. Do celkových statistik se zahrnuje i podíl počtu zapojených zaměstnanců, přestože se jedná o povinnou účast, nelze ověřit, zda skutečně všichni respondenti odevzdali správně vyplněný dotazník.

Tab. 25 Bodové rozmezí jednotlivých úrovní

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Úroveň	Bodové rozmezí	
	Pro oblast	Celkově
Spokojený	28-36	55-72
Spíše spokojený	19-27	37-54
Spíše nespokojený	10-18	19-36
Nespokojený	0-9	0-18

Po vyhodnocení dotazníků zpracuje odpovědný pracovník výsledky do srozumitelné podoby a seznámí s nimi zaměstnance. Lze využít formu navrhnutou v Příloze 6. Výsledky následně vyvěsí na několika místech v podniku na nástěnkách.

3.5.1 Přínos návrhu

Pravidelně získaná data o spokojenosti zaměstnanců mohou vést k lepšímu porozumění jejich potřebám. Vedoucí pracovníci mohou díky těmto informacím vhodněji nastavit pracovní podmínky a prostředí, a dosáhnout tak spokojených zaměstnanců, což se následně může projevit v jejich zvýšené produktivitě a kvalitě pracovního výkonu.

V neposlední řadě se nabízí meziroční srovnání obdržených dat a vyhodnocení dosavadního trendu celkové spokojenosti nebo spokojenosti ve výše zmíněných oblastech. Manažeři podniku se mohou zaměřit i na výsledek a vývoj jednotlivých položek dotazníku.

3.6 Měření výkonnosti procesů a jejich zmapování

Společnost má určené pouze některé ukazatele, které se týkají procesu výroby nebo zákazníka, a proto navrhuji tento seznam rozšířit. Dle výkonnosti procesu a určených ukazatelů lze snadněji činit další rozhodnutí, která mohou zásadním způsobem tuto výkonnost ovlivnit.

V následující tabulce jsou navrženy metriky, pomocí kterých může organizace získat informace o výkonnosti procesů týkajících se jejich hlavních činností. Cílem těchto metrik je monitorování důležitých aspektů a následná identifikace konkrétních příčin, jež v daném procesu způsobují nechtěné odchylky. V prvním sloupci se nachází název procesu, jehož výkonnost bude měřena. Dále metrika a její rozměr k jednoznačnému určení výsledku. Detail slouží pro bližší specifikaci dané metriky.

Pro měření výkonnosti procesu je nutné stanovit cílovou hodnotu dané metriky, kterou zvolí podnik. Tato hodnota bude porovnávána s hodnotou získanou pomocí pravidelného měření. Je nutné stanovit dostatečnou frekvenci měření, aby se zabránilo zkresleným údajům. Ze stejného důvodu je nezbytné při měření zaznamenávat validní data, která odpovídají skutečnosti. Určený vlastník procesu odpovídá za řízení tohoto procesu a jeho výkonnost.

Tab. 26 Metriky pro měření výkonnosti procesů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces	Metrika	Rozměr	Detail metriky
Obchod	Uzavřené zakázky	%	Podíl realizovaných poptávek vůči všem poptávkám.
	Včasnost dodávek	%	Podíl včasných dodávek zákazníkům z celkového počtu dodávek.
	Včasnost zpracování nabídky	%	Podíl nabídek, které byly zpracovány včas ve stanoveného termínu, vzhledem ke všem nabídkám.
Sklad	Náklady na dopravu	Kč/čas	Vynaložené průměrné náklady na dopravu na 1 objednávku komponent u všech dodavatelů za časové období.
	Nesplněné termíny dodavatelů	%	Podíl nesplněných termínů od dodavatelů vzhledem ke všem termínům dodavatelů.
	Objem skladových zásob	Kč	Držení skladových zásob v určeném objemu ve finančním vyjádření.
	Správnost dat	%	Podíl správných dat v systému k aktuálnímu stavu skladových položek.
Výroba	Využití kapacit	%	Podíl využití výrobní kapacity vůči maximální kapacitě ve finančním objemu zakázek.
	Zmetkovitost	%	Podíl nákladů na zmetky k celkovému finančnímu objemu produkce.
	Výkonnost	Kč/čas	Objem produkce ve finančním vyjádření za určitý čas.
Expedice	Držení zakázek určených k expedici	Ks	Počet zakázek, které jsou určené k expedici a umístěné do skladu na déle než 3 dny.
Servis	Počet nedodržených termínů smluvních servisů	%	Podíl nedodržených smluvních termínů pro servis ke všem servisním výjezdům.

Vyhodnocení naměřených dat probíhá na základě stanovené cílové hodnoty metriky. Dle výsledné odchylky se činí další rozhodnutí, která mají efekt na dané činnosti, nebo dochází k detailnější analýze procesu a zjištění, jaké operace procesu mají zásadní vliv

na odchylku naměřených hodnot. Také by však mělo docházet k pravidelnému přezkoumání těchto metrik a v případě dosažení jejich neefektivity by měly být ze seznamu sledovaných metrik vyřazeny, nebo nahrazeny jinými.

Společnost nemá své procesy znázorněné pomocí procesních map, a proto jsem je zpracoval v rámci tohoto návrhu. Jejich podoba je v *Příloze 7* a *8*, kde jsou zobrazeny firemní procesy, jejichž vstupem je poptávka zákazníka a výstupem vyřízená zakázka. Názorná mapa však plní svoji funkci ve chvíli, kdy odráží skutečný stav, a proto je nutná její pravidelná aktualizace po zavedených změnách.

3.6.1 Přínos návrhu

Hlavní výhodou stanovených metrik je komplexní měření celého procesu, pomocí kterého lze lépe hodnotit aktuální výkonnost procesů a směřovat konkrétní rozhodnutí pro jejich zvýšení. Společnost také může na základě těchto získaných dat lépe plánovat.

Procesní mapa slouží ke zmapování procesů, společnost tak získá jejich přehled, který může sloužit jako podpora pro rozhodování nebo jí může významně usnadnit zavádění konkrétních změn.

ZÁVĚR

Předpokládané cíle práce byly splněny. Byla provedena analýza v oblasti vícekritériálních modelů. Následovalo hodnocení firemní výkonnosti s akcentem na nefinanční aspekty a manažerské přístupy společnosti TriboTec, jež se zabývá výrobou mazací techniky a hydrauliky, pro které byl využit model START. Dále byly identifikovány příležitosti ke zlepšení, na nichž byly založeny návrhy na zlepšení.

V teoretické části byly představeny vícekritériální modely CAF, START, START PLUS a Model excellence EFQM, jež představují rámec pro hodnocení výkonnosti.

Informace reflektující současný stav vybrané společnosti byly poskytnuty jejím ředitelem prostřednictvím rozhovorů a sloužily jako podklad pro bodové vyhodnocení kritérií, která spadají do části *Předpoklady*, jež hodnotí oblasti zaměřené na nastavené procesy a přístupy podniku, nebo *Výsledky*, kde jsou hodnoceny již dosažené výsledky, prokazatelné interně zaznamenanými daty. Procentuální úspěšnost byla vyhodnocena pro jednotlivá kritéria a následně pro celý podnik.

Společnost TriboTec obdržela v celkové úspěšnosti výsledných 38,6 %. Vzhledem k tomu, že analýza, zaměřená na manažerské přístupy a výkonnost společnosti s důrazem na nefinanční aspekty, byla ve společnosti provedena poprvé, lze tento výsledek považovat za přijatelný. Poté byly identifikovány silné stránky a příležitosti ke zlepšení, z nichž některé tvoří základ pro návrhy v další části práce.

Po vyhodnocení dat z dotazníku bylo vypracováno celkem šest návrhů, které korespondují s identifikovanými příležitostmi. Pro větší transparentnost společnosti jsem formuloval firemní hodnoty, a následně etický kodex. Dalším návrhem je zavedení formálního procesu, v němž zaměstnanci mohou poskytnout zpětnou vazbu vedoucím pracovníkům k jejich manažerským dovednostem. Pro optimalizaci výrobního procesu byla navržena investice s vypočítanou návratností. Aby se mohla společnost neustále zlepšovat, měla by využít potenciálu zaměstnanců. Ti mohou nabídnout vhodné připomínky, nebo dokonce vlastní návrhy na zlepšení, a proto byl navržen systematický přístup, jenž může celý proces zefektivnit. Spokojenost zaměstnanců se velmi často odráží na jejich produktivitě a kvalitě vykonané práce, je tedy velmi důležité pravidelně zjišťovat jejich spokojenost s pracovním prostředím a vnímání společnosti, a to

prostřednictvím dotazníku spokojenosti. Na základě navržených ukazatelů lze provést měření výkonnosti procesů a pomocí procesních map by mělo dojít k jejich zpřehlednění.

Mnou učiněné návrhy nabízí společnosti TriboTec podklady sloužící jako východisko pro doposud nezavedené přístupy. Jejich implementací do firemních procesů předpokládám zvýšení výkonnosti společnosti, a tím i další posun na cestě k excelenci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BALÁŠ L. et al. *Společný hodnotící rámec CAF 2013*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 92s. ISBN 978-80-02-02472-9.
2. BRAUN V. et al. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 86s. ISBN 978-80-02-02426-2.
3. *Centralized lubrication systems - About - Dropsa*. [online]. Copyright © Dropsa 2021 [cit. 31.01.2021]. Dostupné z: <https://www.dropsa.com/en/about-us>
4. *Company History - About | Bijur Delimon International. Lubrication Systems & Parts | Bijur Delimon International* [online]. Copyright © 2021 Bijur Delimon [cit. 31.01.2021]. Dostupné z: <https://www.bijurdelimon.com/about-us/company-history.html>
5. ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9001:2015. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2015. 48 s. Třídící znak 01 0321.
6. ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2010. *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*. Praha: Český normalizační institut, 2010. 72 s. Třídící znak 01 0324.
7. GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku*. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2007. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
8. *Historická časová osa | SKF* [online]. Copyright © [b.r.] SKF [cit. 31.01.2021]. Dostupné z: <https://www.skf.com/cz/organisation/about-skf/history-timeline>
9. HYRŠLOVÁ, J. a J. KLEČKA. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-36-3.
10. *Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran*. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2012. 30 s. ISBN 978-90-5236-698-2.

11. Nařízení Komise (EU) č. 651/2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem. In: *Úřední věstník* L 187/1, 26. 6. 2014. [cit. 2021-05-14]. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0651&from=CS>
12. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6.
13. PETRAŠOVÁ, I. *Hodnocení pro excelenci: EFQM: praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumávání strategie sebehodnocení vaší organizace*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. ISBN 80-02-01580-0. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:6d928020-6aa2-11e2-8aec-005056827e52>
14. RYŠÁNEK P. et al. *Národní cena kvality ČR – Model START*. 2. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011. 40s. ISBN 978-80-02-02341-8.
15. SOLAŘ, J., BARTOŠ V. a Vysoké učení technické v Brně. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro obor Podnikové finance a obchod*. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. ISBN 80-214-2515-6. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:2b08ae10-609c-11e2-bc24-005056827e51>
16. *TriboTec - centrální mazání*. [online]. TRIBOTEC, spol. s r.o. [cit. 02.11.2020]. Dostupné z: <http://www.tribotec.cz/tribotec/cz/>
17. VEBER, J. *Management kvality od ISO 9000 k TQM*. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 2000. ISBN 80-901730-5-5.
18. VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
19. WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obr. 1 Schéma cyklu PDCA.....	17
Obr. 2 Kritéria modelu excelence EFQM.....	20
Obr. 3 Organizační schéma vybrané společnosti	31

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tab. 1 Dělení podniků dle jejich velikosti.....	13
Tab. 2 Tabulka pro bodové hodnocení daného kritéria.....	27
Tab. 3 Odpovědi na otázky kritéria Vedení.....	33
Tab. 4 Bodové hodnocení kritéria Vedení.....	35
Tab. 5 Odpovědi na otázky kritéria Strategie.....	35
Tab. 6 Bodové hodnocení kritéria Strategie.....	38
Tab. 7 Odpovědi na otázky kritéria Pracovníci.....	38
Tab. 8 Bodové hodnocení kritéria Pracovníci.....	40
Tab. 9 Odpovědi na otázky kritéria Partnerství a zdroje.....	40
Tab. 10 Bodové hodnocení kritéria Partnerství a zdroje.....	42
Tab. 11 Odpovědi na otázky kritéria Procesy, produkty a služby.....	43
Tab. 12 Bodové hodnocení kritéria Procesy, produkty a služby.....	45
Tab. 13 Odpovědi na otázky kritéria Zákazníci – výsledky.....	45
Tab. 14 Bodové hodnocení kritéria Zákazníci – výsledky.....	47
Tab. 15 Odpovědi na otázky kritéria Pracovníci– výsledky.....	47
Tab. 16 Bodové hodnocení kritéria Pracovníci – výsledky.....	49
Tab. 17 Odpovědi na otázky kritéria Společnost– výsledky.....	49
Tab. 18 Bodové hodnocení kritéria Společnost – výsledky.....	51
Tab. 19 Odpovědi na otázky kritéria Klíčové výsledky.....	51
Tab. 20 Bodové hodnocení kritéria Klíčové výsledky.....	53
Tab. 21 Profil organizace –bodové hodnocení všech kritérií.....	53
Tab. 22 Porovnání CNC strojů.....	63
Tab. 23 Cashflow investice.....	65
Tab. 24 Bodové hodnocení odpovědí dotazníku spokojenosti.....	68
Tab. 25 Bodové rozmezí jednotlivých úrovní.....	68
Tab. 26 Metriky pro měření výkonnosti procesů.....	70

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1 Celkový profil organizace.....	54
Graf 2 Doba návratnosti investice.....	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník modelu START.....	I
Příloha 2: Formulář pro zpětnou vazbu adresovanou vedoucím pracovníkům.....	VIII
Příloha 3: Formulář pro podání návrhu na zlepšení.....	IX
Příloha 4: Diagram BPMN – podání návrhu na zlepšení.....	X

Příloha 5: Dotazník spokojenosti pro zaměstnance.....	XI
Příloha 6: Vzor vyhodnocení dotazníku spokojenosti.....	XV
Příloha 7: Diagram BPMN – zpracování poptávky od zákazníka.....	XVII
Příloha 8: Diagram BPMN – výroba a dodání zakázky	XVIII

Příloha 1: Dotazník modelu START

(Zdroj: Převzato z 14, str. 20-29)

PŘEDPOKLADY:

Vedení

- 1) Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?
- 2) Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?
- 3) Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?
- 4) Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?
- 5) Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?

Strategie

- 6) Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?
- 7) Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?

- 8) Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?
- 9) Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?
- 10) Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů jak tato rizika řešit?

Pracovníci

- 11) Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?
- 12) Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?
- 13) Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?
- 14) Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činnosti zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?
- 15) Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize,

délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?

Partnerství a zdroje

- 16) Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemně udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?
- 17) Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?
- 18) Využívá vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?
- 19) Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejich strategických cílů, a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?
- 20) Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb z hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?

Procesy, produkty a služby

- 21) Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou

řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?

- 22) Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?
- 23) Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?
- 24) Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?
- 25) Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problémů?

VÝSLEDKY:

Zákazníci – výsledky

- 26) Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?
- 27) Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

- 28) Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?
- 29) Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?
- 30) Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?
- 31) Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?
- 32) Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?
- 33) Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?

Pracovníci – výsledky

- 34) Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?
- 35) Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?

- 36) Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?
- 37) Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?
- 38) Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?

Společnost – výsledky

- 39) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?
- 40) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?
- 41) Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?
- 42) Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?
- 43) Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?

Klíčové výsledky

- 44) Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cashflow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?

- 45) Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s
přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?
- 46) Jsou to výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo
výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?
- 47) Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě,
měřitelná a známá a plní stanovené cíle?
- 48) Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend
nebo dlouhodobě vysokou úroveň?
- 49) Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými
organizace a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?
- 50) Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování
informačních technologií, právní činnost, účetnictví), zlepšující se trend a lze je
vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?

Příloha 2: Formulář pro zpětnou vazbu adresovanou vedoucím pracovníkům

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**ZPĚTNÁ VAZBA ZAMĚSTNANCE
VEDOUCÍMU PRACOVNÍKOVI**

Jméno a příjmení **zaměstnance**:

Jméno a příjmení **nadřízeného**:

Název **oddělení**:

Žádám o osobní rozhovor: ☐ ANO ☐ NE

Zpětná vazba se týká:

.....
(Napište hlavní bod/y zpětné vazby, např. odborné dovednosti nadřízeného.)

Obsah zpětné vazby

--

.....
Podpis zaměstnance a datum předání

.....
Podpis příjemce

Příloha 3: Formulář pro podání návrhu na zlepšení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Jméno a příjmení **zaměstnance**:

Jméno a příjmení **nadřízeného**:

Název **oddělení**:

Zlepšení přinese organizaci úsporu:

<input type="checkbox"/>	časovou
<input type="checkbox"/>	prostorovou
<input type="checkbox"/>	materiálovou
<input type="checkbox"/>	jinou:

Detailní popis návrhu na zlepšení:

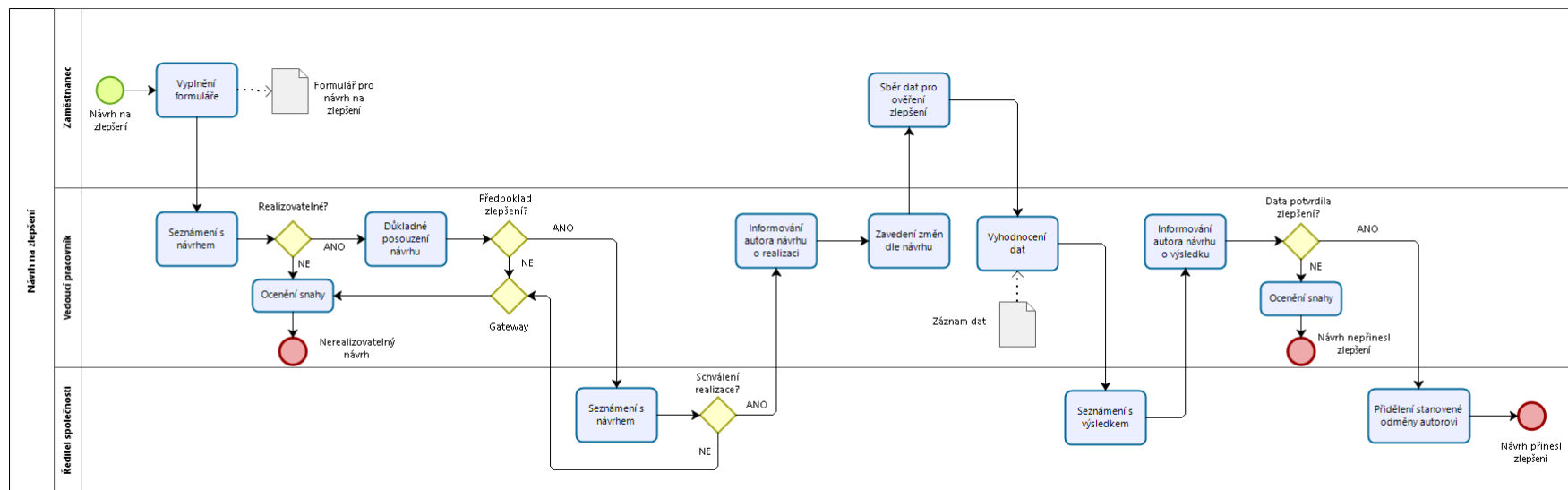
--

.....
Podpis zaměstnance/ů a datum předání

.....
Podpis nadřízeného

Příloha 4: Diagram BPMN – podání návrhu na zlepšení

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Příloha 5: Dotazník spokojenosti pro zaměstnance

(Zdroj: Vlastní zpracování)

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI PRO ZAMĚSTNANCE

Informace získané z tohoto dotazníku slouží čistě pro firemní účely a lepší rozhodování společnosti TriboTec. Pravdivými odpověďmi přispíváte ke kvalitnějšímu pracovnímu prostředí, a to jak svému, tak i vašich kolegů.

Počet bodů nevyplňujte.

	Počet bodů		Celkový počet bodů
Náplň práce a pracovní prostředí:	<input type="text"/>	}	<input type="text"/>
Společnost a její vedení:	<input type="text"/>		

Oblast Náplň práce a pracovní prostředí

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Počet bodů
1. Jsem spokojený s náplní mojí práce.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Počet bodů
2. Vyhovují mi pracovní podmínky.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Počet bodů
3. Za svoji práci jsem adekvátně ohodnocen, včetně odměn.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Počet bodů
4. Moje dovednosti jsou dostatečně rozvíjeny.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Počet bodů
5. Pracovní instrukce jsou vždy srozumitelné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Počet bodů
6. Ke své práci mám k dispozici dostatek zdrojů a informací, které k jejímu výkonu, a zajištění její nejvyšší kvality, potřebuji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Počet bodů
7. Moji kolegové se ke mně chovají slušně a v případě potřeby jsou mi nápomocní.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Počet bodů
8. Na pracovišti je pohodová atmosféra, případné konflikty jsou řešeny konstruktivně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Počet bodů
9. Při své práci se zaměřuji i na to, jak ji mohu vlastní snahou zlepšit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Celkový počet bodů:

K oblasti „Náplň práce a pracovní prostředí“ bych rád/a doplnil/a:

.....

.....

Oblast Společnost a její vedení

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Počet bodů
10. Vedoucí pracovník je se mnou ochoten řešit nastalé problémy nebo nejasnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
11. Sliby společnosti nebo vedoucích pracovníků jsou vždy dodrženy, případně je jejich nedodržení doplněno adekvátní omluvou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
12. Nemám obavy sdělit vedení své podměty.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
13. Vedení společnosti reaguje na moje podměty adekvátně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
14. Jsem dobře informovaný o situaci ve společnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
15. Jsem dobře seznámen se strategií společnosti a jakým způsobem k ní přispívám.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
16. Záleží mi na tom, aby se společnost stále rozvíjela a jsem ochoten k tomu přispívat kvalitní a poctivou prací, jejíž součástí je aktivní přístup.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
17. Komunikace s vedením společnosti a vedoucími pracovníky funguje na kvalitní úrovni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Počet bodů
18. Svého vedoucího pracovníka vnímám jako autoritu, která má dostatečné znalosti o způsobu řízení lidí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Celkový počet bodů:

☐

K oblasti „Společnost a její vedení“ bych rád/a doplnil/a:

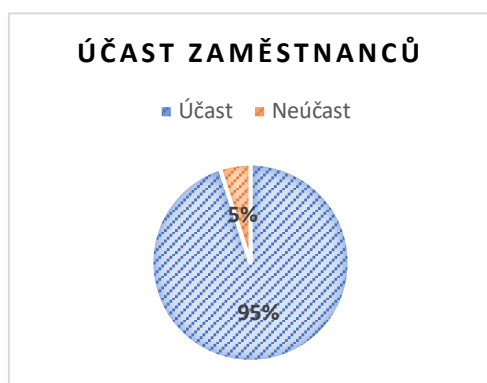
.....

.....

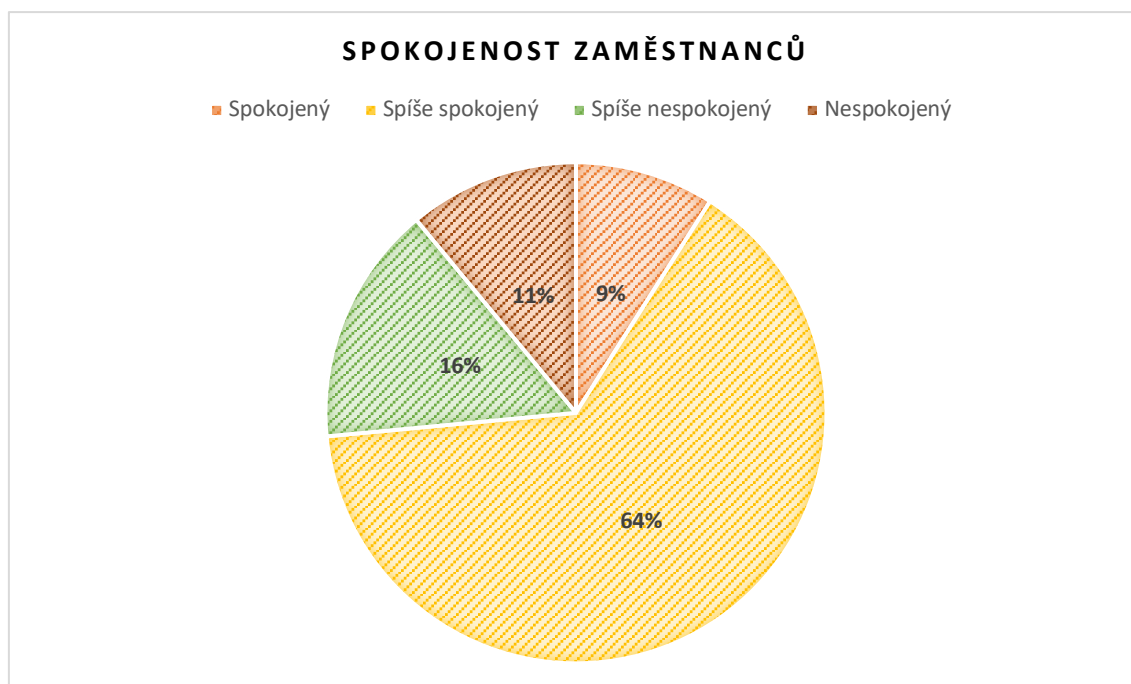
Příloha 6: Vzor vyhodnocení dotazníku spokojenosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

VYHODNOCENÍ DAT
DOTAZNÍKU SPOKOJENOSTI 2021
(vzor vyhodnocení na základě smyšlených dat)



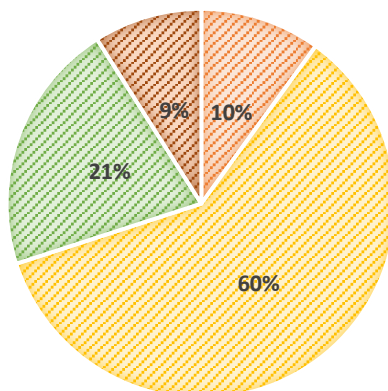
Srovnání s rokem 2020
↑ 2 %



Spokojenost zaměstnanců	Srovnání s rokem 2020
57 %	↑ 4 %

NÁPLŇ PRÁCE A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

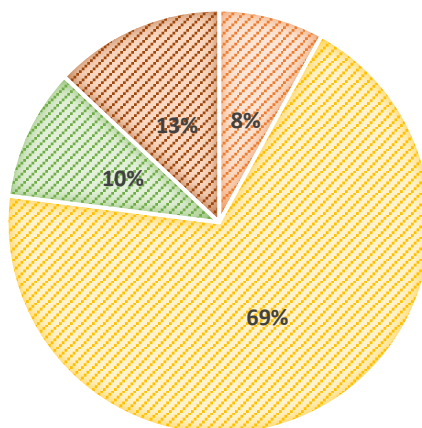
■ Spokojený
 ■ Spíše spokojený
 ■ Spíše nespokojený
 ■ Nespokojený



Oblast Náplň práce a pracovní prostředí	Srovnání s rokem 2020
57 %	↑ 3 %

SPOLEČNOST A JEJÍ VEDENÍ

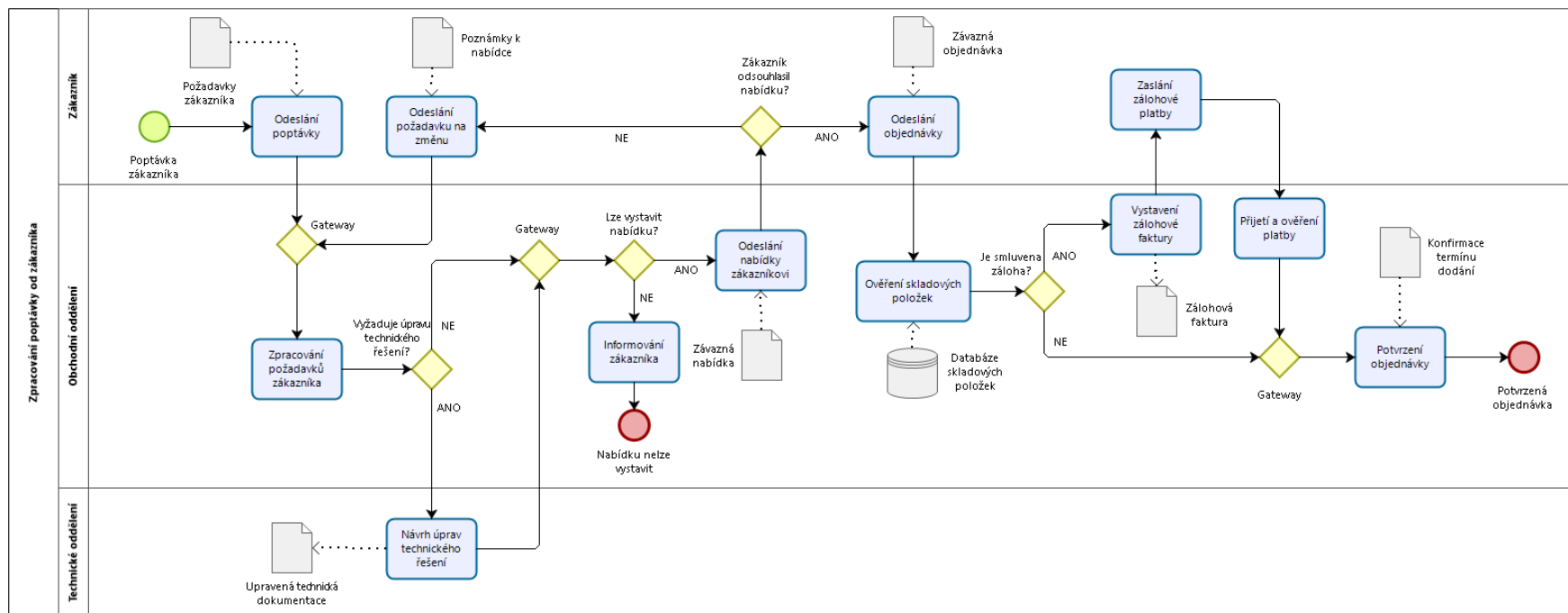
■ Spokojený
 ■ Spíše spokojený
 ■ Spíše nespokojený
 ■ Nespokojený



Oblast Společnost a její vedení	Srovnání s rokem 2020
58 %	↓ 1 %

Příloha 7: Diagram BPMN – zpracování poptávky od zákazníka

(Zdroj: Vlastní zpracování dle informací poskytnutých vybranou organizací)



Příloha 8: Diagram BPMN – výroba a dodání zakázky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle informací poskytnutých vybranou organizací)

